



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

Quaderni del Dipartimento

n.9/2004

Maggio 2004

INNOVAZIONE, RELAZIONI INDUSTRIALI E RISULTATI D'IMPRESA.
UN'ANALISI PER IL SISTEMA INDUSTRIALE DI REGGIO EMILIA

a cura di Paolo Pini
prefazione di Patrizio Bianchi

MAGGIO 2004

INNOVAZIONE, RELAZIONI INDUSTRIALI E RISULTATI D'IMPRESA.
UN'ANALISI PER IL SISTEMA INDUSTRIALE DI REGGIO EMILIA

a cura di Paolo Pini
prefazione di Patrizio Bianchi

Sommario

In questo scritto si illustrano i temi di ricerca e i principali risultati dell'indagine condotta per un insieme di imprese localizzate nella provincia di Reggio Emilia su *Innovazione, relazioni industriali e performance*.

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

L'indagine è stata condotta su un insieme rappresentativo del sistema industriale provinciale, costituito dalle imprese manifatturiere con almeno 50 addetti. L'universo è rappresentato da *tutte* le imprese individuate in base alla dimensione aziendale, espressa dal numero degli addetti, ed al settore di appartenenza, per un totale di 257 imprese di cui 229 con rappresentanze sindacali elette dai dipendenti.

L'analisi condotta tramite interviste si è coniugata con una indagine specifica sulle *forme di flessibilità*, retributive e non-retributive, negoziate a livello aziendale e quindi formalizzate in intese scritte tra direzione d'impresa e rappresentanze dei dipendenti. In aggiunta, l'analisi si è avvalsa dei dati di bilancio per un insieme ampio delle imprese dell'universo, da cui vengono estratte informazioni circa le performance aziendali, oltre a variabili di impiego dei fattori produttivi, di costo, finanziarie, ecc.

Prefazione di Patrizio Bianchi¹

Il lavoro *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia* curato dal gruppo di ricerca dell'Università di Ferrara coordinato da Paolo Pini è il risultato di uno straordinario sforzo di ricerca, a cui hanno partecipato numerosi ricercatori, ma anche molte istituzioni, imprese, organizzazioni sindacali: è il risultato di un eccezionale percorso, che attraverso un massiccio lavoro di analisi sul campo e poi di discussione e confronto teorico ha centrato uno dei grandi temi dell'economia "reale", cioè quale rapporto esista fra mutamenti nell'organizzazione produttiva e risultati d'impresa.

Si permetta di ricordare che questo tema stesso è all'origine dell'economia politica; l'analisi dell'organizzazione produttiva della manifattura industriale ed il suo rapporto con il potere di mercato che l'impresa si propone di raggiungere è nelle pagine iniziali de *La ricchezza delle nazioni*. Lo studio della divisione del lavoro è il punto di partenza da cui gli economisti classici fino a Marshall prendono le mosse per costruire poi le loro teorie generali.

Ed è proprio questa analisi della organizzazione produttiva - e delle sue trasformazioni per rispondere a bisogni di riorientamento strategico - che scompare dall'orizzonte dell'economista neoclassico, fino a ridurre l'impresa ad una *black box*, di cui sono analizzati i comportamenti esterni, dapprima in maniera parametrica, poi in maniera strategica, ma di cui nulla si sa della sua organizzazione.

Lo stesso concetto di *divisione del lavoro*, così ampio ed articolato nei classici, viene ridotto a parcellizzazione delle mansioni proprio della catena di montaggio fordista. La grande fabbrica fordista diviene il prototipo della produzione moderna: una macchina di produzione data ed intoccabile, le cui decisioni vengono tutte assunte dall'alto, in un vertice aziendale dove si concentrano tutte le informazioni e tutte le scelte: l'impresa diviene una macchina senza innovazione che produce beni omogenei, la cui presenza sul mercato è essenzialmente determinata dai prezzi.

La fabbrica fordista diviene così, nella sua estrema semplificazione sociale, del tutto funzionale ad una analisi economica neoclassica altrettanto schematica, un'analisi totalizzante, che semplicemente non considera quei fenomeni che risultano al di fuori della sua capacità di lettura.

La lunga crisi industriale degli anni settanta, ormai così lontana eppure ancora ben presente nelle realtà attuali, ha posto fine al lungo ciclo della produzione di massa ed ha imposto ovunque il bisogno di trasformazioni continua all'organizzazione delle imprese, per cogliere con continuità il bisogno di innovazione, che diviene l'essenza vera ed ultima della concorrenza dinamica.

L'impresa deve agire in contemporanea su una varietà di prodotti, di processi, di mercati. Poiché diviene necessario poter gestire contestualmente diverse strategie l'impresa diventa necessariamente una organizzazione che deve garantire la gestione "in continuo" delle informazioni; l'impresa innovatrice deve necessariamente divenire una organizzazione che impara continuamente e quindi in grado di aggiustarsi con continuità.

Nella fabbrica fordista l'informazione era inchiodata nella stessa struttura della fabbrica, tanto che ogni innovazione anche marginale era un trauma. La semplice inversione del sistema di apertura delle porte della FIAT 600 comportò il blocco di tutta la linea per "soli" tre giorni.

Gli stessi lavoratori non dovevano avere informazioni, perché il loro grado di informazione era esso stesso legato alle mansioni assegnate e le loro rappresentanze non solo non potevano disporre di tali informazioni ma per definizione erano "nemiche", proprio perché ogni mutamento degli assetti dati era un trauma, che poteva mettere in discussione la forza solo apparente di quella organizzazione.

La fine di quel ciclo economico ha implicato una lunga complessa ricerca di nuovi modelli organizzativi, che tuttavia implica necessariamente una diversa gestione dei flussi informativi; la stessa fabbrica si scompone in diversi cicli produttivi ed informativi, la stessa impresa si articola

¹ Viene qui la Prefazione di Patrizio Bianchi al volume *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, a cura di Paolo Pini, FrancoAngeli, Milano, 2004.

in sistemi territoriali in cui ai diversi circuiti dei prodotti si sovrappongono i circuiti delle informazioni e con essi delle responsabilità decisionali.

Il ruolo dei lavoratori cambia e cambia anche il ruolo delle rappresentanze, in un contesto dinamico, in cui la semplice dicotomia “padrone-operaio”, “manager-dipendente” lascia lo spazio ad una varietà di relazioni che vanno intese nel loro insieme, a strutturare uno spazio relazionale, che diviene concreto proprio perché diviene rilevante la storia delle relazioni e le loro dinamiche nel tempo.

Di tale complessità la letteratura economica propone diversi stralci, analizza segmenti, dispone letture unilaterali a seconda della specializzazione analitica di partenza.

Con questa ricerca si propone invece una lettura integrata, complessa, multidimensionale, in cui mutamento organizzativo, relazioni industriali, risultati vengono intrecciati fra loro in uno schema analitico in cui l’informazione, la partecipazione, l’innovazione diventano effettivamente il cuore di un sistema dinamico di produzione, in cui il risultato d’impresa diviene tale perché risultato di una azione collettiva.

Una così complessa analisi deve necessariamente rendersi concreta in un territorio, di cui aver ben chiare la storia, la struttura sociale, gli attori istituzionali, ed anche le singole azioni.

Reggio Emilia diviene allora, per sua storia civile, sindacale, imprenditoriale, quasi un paradigma delle evoluzioni in corso, e nel contempo diviene il terreno concreto di un metodo che sopravanza largamente lo stesso caso proposto.

La ricerca mette infatti in campo una mole enorme di analisi svolte sull’intero universo prescelto.

Una ricerca che scende al massimo livello di analisi microeconomica e nel contempo delinea tendenze macroeconomiche che superano la realtà su cui è stato realizzato il test.

Il lavoro si propone qui in tutta la sua evidenza come un prototipo di un approccio integrato, adeguato alla complessità dei temi oggi sul tavolo dell’economista politico.

Il risultato principale è l’evidenza di un sistema industriale che per essere innovatore e competitivo deve essere partecipativo e quindi coinvolgente, con il continuo bisogno di ridisegnare responsabilità ed incentivi, ma anche di porre in chiaro le regole di un gioco che deve essere partecipativo, ma non collusivo.

Tuttavia la ricerca è importante non solo per i pur rilevanti risultati, ma anche per la prospettiva che offre alla economia politica, come disciplina del “reale” e non dell’astrattezza, come esercizio di scandaglio della realtà da cui trarre materia per generalizzazioni effettivamente capaci di generare nuova conoscenza.

Come preside della Facoltà di Economia di Ferrara permettetemi di esprimere la mia soddisfazione per questo lavoro che esprime in maniera così netta e limpida le nostre ambizioni di ricercatori.

INNOVAZIONE, RELAZIONI INDUSTRIALI E RISULTATI D'IMPRESA. UN'ANALISI PER IL SISTEMA INDUSTRIALE DI REGGIO EMILIA

a cura di Paolo Pini

1. La ricerca su innovazione, partecipazione e risultati economici

In questo scritto si illustrano i temi di ricerca e i principali risultati dell'indagine condotta per un insieme di imprese localizzate nella provincia di Reggio Emilia su *Innovazione, relazioni industriali e performance*².

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

La scelta di questo specifico ambito territoriale è motivata fundamentalmente da due ordini di ragioni. In primo luogo, il sistema locale che fa riferimento alla provincia di Reggio Emilia costituisce un modello di economia per certi aspetti paradigmatico, nel quale coesistono un apparato produttivo contraddistinto dalla presenza di un sistema industriale di tipo distrettuale, nonché da un marcato spirito imprenditoriale e da una altrettanto forte e radicata tradizione sindacale. È presente inoltre in questo sistema una forte coesione sociale e un sistema di istituzioni locali e di organizzazioni intermedie particolarmente efficiente. In secondo luogo, la scelta di Reggio Emilia è favorita dal fatto che in questa provincia l'estensione della contrattazione aziendale è particolarmente elevata, sia sul piano formale che su quello informale, come è attestato dal notevole numero di contratti aziendali sottoscritti nelle imprese private dagli anni novanta, e raccolti con metodicità dalle strutture sindacali territoriali e di categoria. Tale contrattazione viene realizzata anche sulla base di un insieme informativo relativo alle performance aziendali delle imprese messo a punto dalle strutture sindacali.

Inclusione e coesione sociale da un lato, estensione di modelli regolativi che preservano autonomia e distinzione dei ruoli delle parti sociali dall'altro, sono elementi caratterizzanti il sistema locale di Reggio Emilia. Esso costituisce quindi un sistema privilegiato per il quale indagare le relazioni tra qualità delle relazioni industriali ed innovazione organizzativa, e come queste si riflettano in performance economiche superiori delle imprese.

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

Vengono riconosciute, in prima approssimazione, due distinte modalità di organizzazione della produzione (Coriat, 1991; Koike, 1994; Antonelli, Leoni, 1997; Leoni, Tiraboschi, Vanoncini, 1998).

Da un lato, si assume un concetto di impresa in cui l'organizzazione del lavoro è basata su criteri di natura taylorista e/o fordista. Si tratta generalmente di un'impresa che opera su larga scala pro-

² La ricerca è stata realizzata, in collaborazione con l'IRES Emilia-Romagna e la Camera del Lavoro Territoriale di Reggio Emilia, dal gruppo di lavoro su *Flessibilità, modelli organizzativi d'impresa e gestione delle risorse umane* dell'Università degli Studi di Ferrara, nell'ambito di due progetti coordinati da Paolo Pini e finanziati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (2001-2002) e dalla Università di Ferrara (2002-2003): Progetto di Interesse Nazionale (PIN-MIUR) su *Infrastrutture, competitività e livelli di governo: conoscenza e sviluppo della nuova economia*; Progetto di Interesse Locale (PIL-MIUR) su *Flessibilità, modelli organizzativi d'impresa e creazione di capitale umano*.

duttiva e in cui l'organizzazione del lavoro è sostanzialmente di tipo gerarchico-piramidale: il management dell'impresa impartisce istruzioni strutturate e codificate ai livelli gerarchici inferiori il cui margine di "manovra" è rigidamente vincolato dalle istruzioni ricevute. Questa tipologia di organizzazione, la cosiddetta *A-firm*, si caratterizza per l'esistenza di numerosi livelli gerarchici, a ciascuno dei quali corrisponde un ben precisato insieme di responsabilità decisionali e di mansioni operative.

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

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

Nel quadro della *flessibilità difensiva* le imprese reagiscono alle sfide esterne perseguendo obiettivi di produttività, qualità e flessibilità, attraverso la ristrutturazione e il rinnovamento del modello tradizionale d'impresa, pur sempre fondato su di una forte componente gerarchica (Coriat, 1995). Il raggiungimento degli obiettivi richiesti dai nuovi scenari competitivi è anzi perseguito concentrando gli sforzi sul rafforzamento del controllo e focalizzando gli investimenti su innovazioni di carattere tecnologico volte al risparmio di lavoro, piuttosto che sulla ricerca di nuovi metodi organizzativi e sistemi di gestione partecipativa delle risorse umane (Coriat, 1995). Tuttavia, anche in tali contesti si assiste all'introduzione di pratiche organizzative innovative che incidono sulla gestione dei mercati interni del lavoro. Lo scopo principale della loro introduzione è però l'aumento della capacità di controllo del management sui dipendenti, piuttosto che modalità strutturate e bi-direzionali di coinvolgimento degli stessi volte a valorizzare loro competenze e conoscenze.

Sul versante opposto si colloca la *flessibilità innovativa*. Essa sta ad indicare la capacità dell'impresa di implementare un comportamento proattivo nei confronti delle sfide poste da un ambiente altamente competitivo. Sotto il profilo della gestione del fattore lavoro, si richiede la capacità di sviluppare all'interno dell'azienda risorse umane versatili e multifunzionali che abbiano elevate capacità di *problem solving* per rispondere prontamente ed efficacemente alle variazioni nelle caratteristiche della domanda e cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. In tale contesto, la variabile organizzativa assume un ruolo cruciale nel determinare il successo dell'impresa. La coevoluzione di tecnologia ed organizzazione sembra configurarsi come lo strumento migliore per garantire buone performance in mercati sempre più esposti alla competizione internazionale (Leoni, a cura di, 2003; Cristini, Gay, Labory, Leoni, 2002).

Possono così essere colti alcuni elementi distintivi che differenziano i due modelli d'impresa.

Nel campo della gestione e trasmissione dell'informazione, nel primo modello d'impresa prevale una gestione centralizzata e la presenza di un'accentuata unidirezionalità che procede per vie gerarchiche dal vertice alla base della piramide. Viceversa, nel secondo modello prevale la tendenza ad una spiccata decentralizzazione della raccolta d'informazioni e ad una notevole bidirezionalità nei processi di diffusione dell'informazione stessa: i flussi informativi procedono dagli addetti alla fase

operativa a quelli responsabili della fase progettuale, e viceversa (Peccei, Bewley, Gospel, Willman, 2003).

In secondo luogo, un ulteriore elemento di diversità riguarda il ruolo della formazione e delle implicazioni sulle relazioni di lavoro. Si passa da un tipo di formazione molto specifica, sia all'impresa sia alla fase produttiva in cui è coinvolto il lavoratore, a processi di formazione meno specialistici resi necessari da una definizione delle mansioni molto meno rigida e in cui si osservano fenomeni di *job rotation* e *multi-tasking*. Nel secondo contesto, la gestione delle risorse umane diviene centrale al fine di indurre una valorizzazione del lavoro mediante un sentiero di accrescimento delle competenze dei dipendenti. Il decentramento organizzativo, anche solo a livello operativo, conduce al cosiddetto fenomeno di *empowerment* dei lavoratori. La possibilità di gestire in modo autonomo il proprio spazio lavorativo permette uno sviluppo più integrato delle competenze ed una maggiore capacità di gestire situazioni anomale ed imprevedibili. Senza l'abbandono della rigidità e della struttura gerarchica caratterizzante i vecchi modelli organizzativi, questi obiettivi non sembrano essere perseguibili. Inoltre, tale modalità formativa presuppone la decisione da parte del management di "investire nei dipendenti" che se da un lato acquisiscono competenze trasversali, organizzative, non esclusivamente *firm-specific*, dall'altro devono instaurare con l'impresa relazioni di lungo periodo di tipo fiduciario. Le relazioni di lavoro, e quindi i rapporti contrattuali, devono infatti essere tali da garantire all'impresa un ritorno dell'investimento effettuato, riducendo il rischio di uscite volontarie. Al contempo ai dipendenti viene richiesto di "investire nell'impresa", di accrescere il loro impegno nella soluzione dei problemi con l'accumulazione di nuove conoscenze e competenze; la disponibilità dei dipendenti si misura allora sul terreno della stabilità contrattuale, delle prospettive di avanzamenti in carriera, dei ritorni monetari e non monetari per l'investimento effettuato nell'organizzazione. La diffusione di relazioni di lavoro di breve periodo, che pongono al centro la flessibilità numerica del fattore lavoro contrapposta a quella funzionale, difficilmente si concilia con l'istaurarsi di rapporti fiduciari tra le parti e con le modalità formative sopra indicate, non riduce il rischio delle uscite volontarie da parte del dipendente, e neppure per quest'ultimo il rischio dell'interruzione involontaria del rapporto di lavoro con l'impresa. La flessibilità dei rapporti di lavoro spinge anche l'impresa ad investire in generale poche risorse in formazione, ad impegnare le medesime su fasce ristrette di dipendenti e su aree formative *firm-specific*, con ritorni prevalentemente in orizzonti temporali brevi (Guidetti, 2001; Leoni, a cura di, 2003)³.

Un terzo elemento è costituito dalle pratiche di coinvolgimento diretto mediante procedure di consultazione e delega a livello di singoli dipendenti e/o a livello di gruppi di lavoro. Due sono i modelli di coinvolgimento praticati ed identificati dalla letteratura (Appelbaum, Bart, 1993).

Il primo modello, *management-driven*, si affida fondamentalmente alle tecniche di *re-engineering* della produzione controllate essenzialmente dalla linea gerarchica. In tale ambito, rientrano ad esempio le pratiche dei circoli di qualità e del *total quality management* che non prevedono una decentralizzazione dei processi decisionali dal management ai dipendenti, semmai un processo di selezione di una quota ristretta di dipendenti che esercitano funzioni di controllo sotto la direzione dei capi, e sulla mera condivisione di obiettivi manageriali da parte dei dipendenti. Questo modello non prevede un coinvolgimento dei dipendenti mediante loro rappresentanze, anzi si affida proprio alla separazione tra ambiti di coinvolgimento diretto ed istituti di confronto sindacale. La letteratura tende anche a sottolineare gli effetti negativi che tali pratiche basate sull'accrescimento del controllo possono indurre non solo sui ritmi lavorativi e condizioni di lavoro, ma anche sulla sicurezza e salute dei dipendenti (Parker, Slaughter, 1994; Askenazy, Caroli, Marcus, 2001; Brenner, Fairris, Ruser, 2004; IpL, 2003).

Il secondo modello, *industrial relations-driven*, si fonda invece su procedure di consultazione e

³ Una tesi alternativa è quella proposta anche recentemente in Cappelli, Neumark (2004), secondo la quale la flessibilità interna all'impresa con l'adozione di pratiche *high-performance* si coniuga alla flessibilità esterna nella gestione delle relazioni di lavoro. Il rapporto di complementarità o sostituibilità tra queste due forme non sembra comunque indipendente dal settore di appartenenza delle imprese.

soprattutto di delega di funzioni decisionali dal management ai dipendenti che operano nella produzione, sull'attivazione di sistemi di lavoro di gruppo con responsabilità operative ed organizzative dell'insieme del team che regola al suo interno l'attività lavorativa, sul decentramento dei processi decisionali a commissioni congiunte formate da manager e lavoratori, e da manager e rappresentanze dei lavoratori, da pratiche di addestramento e formazione permanente dei lavoratori, da relazioni di lavoro improntate alla stabilità del rapporto. In questo modello, l'ambito di intervento delle rappresentanze, e quindi il loro ruolo, non viene disgiunto da quello ove si esercita il coinvolgimento diretto dei dipendenti, anzi le rappresentanze vengono coinvolte per ridurre i rischi di non-coordinamento nelle decisioni quando si assumono iniziative di decentramento (Kelly, 2004).

Un quarto elemento distintivo può essere identificato negli aspetti retributivi. Infatti, i sistemi retributivi all'interno dell'impresa, nelle loro componenti fisse ed in quelle variabili, giocano un ruolo potenzialmente diverso, a seconda di quale tipologia organizzativa prevalga. L'idea di base è che la struttura organizzativa dell'impresa influenzi in maniera significativa la configurazione del meccanismo retributivo, in particolare della sua componente premiante (Ichniowski, Shaw, 2003; Leoni, Tiraboschi, Valietti, 1999; Mancinelli, 2002; Handel, Gittleman, 2004; Forth, Millward, 2004). Il prevalere di elementi organizzativi legati al sistema taylorista e/o fordista conducono a tipologie tradizionali di premio, quali i "premi di risultato" centrati su meccanismi di incentivazione tradizionale, di ripartizione del rischio, di distribuzione non strutturata della produttività e redditività aziendali. Viceversa, forme organizzative di tipo piatto e flessibile possono essere maggiormente coerenti con meccanismi di retribuzione innovativi, configurabili come "premi di partecipazione", potenzialmente in grado di introdurre anche differenziali retributivi. Inoltre, la *flessibilità retributiva* costituisce per l'impresa una delle forme di flessibilità da introdurre e gestire, associandola ad altre forme di flessibilità: *numerica, temporale, funzionale, organizzativa, negoziale*. Mentre la flessibilità di tipo numerico è tipica di forme organizzative tradizionali, la flessibilità temporale (ad es., con la gestione di banche del tempo), funzionale (ad es., il *multi-tasking*), organizzativa (ad es., con l'introduzione di *high-performance work practices*), e negoziale (ad es., per ciò che concerne la presenza di commissioni bilaterali e la condivisione delle procedure) caratterizzano organizzazioni più complesse, dove lavoratori e loro rappresentanti sono chiamati ad apprendere nuove modalità lavorative e ad interagire con esse.

2. Metodologia e temi di ricerca

L'indagine è stata condotta su un insieme rappresentativo del sistema industriale provinciale, costituito dalle imprese manifatturiere con almeno 50 addetti. L'universo è rappresentato da *tutte* le imprese individuate in base alla dimensione aziendale, espressa dal numero degli addetti, ed al settore di appartenenza, per un totale di 257 imprese di cui 229 con rappresentanze sindacali elette dai dipendenti.

Nella ricerca sono stati impiegati due questionari strutturati per la realizzazione di interviste dirette: uno rivolto alle direzioni aziendali delle imprese, l'altro alle rappresentanze sindacali dei lavoratori. L'arco temporale privilegiato è quello che corrisponde al periodo 1998-2001. I tassi di risposta sono stati estremamente elevati in entrambi i casi: attorno al 75% sia per le direzioni aziendali (199 su 257) sia per le rappresentanze (181 su 229).

L'analisi condotta tramite interviste si è coniugata con una indagine specifica sulle *forme di flessibilità*, retributive e non-retributive, negoziate a livello aziendale e quindi formalizzate in intese scritte tra direzione d'impresa e rappresentanze dei dipendenti. Il modello di analisi sulle forme di flessibilità che viene preso come riferimento è quello messo a punto in Pini (2002).

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

Occorre sottolineare che questo tipo di indagine risulta innovativa per la realtà italiana. A oggi,

solo pochi studi con tali caratteristiche possono essere segnalati per il nostro paese (Leoni, a cura di, 2003).

Con l'analisi su (a) innovazioni tecnologiche, organizzative e gestione delle risorse umane, (b) relazioni industriali e contrattazione delle forme di flessibilità, (c) performance aziendali, si intende giungere ad una lettura dei cambiamenti che stanno modificando i *luoghi di lavoro*. Essa contribuisce a fornire risposte ad una serie di quesiti rilevanti che ci siamo posti nella fase di progettazione della ricerca.

Un primo aspetto riguarda la pervasività del cambiamento tecno-organizzativo. Nell'introdurre i due modelli organizzativi prevalenti, ci si è riferiti a "tipi ideali", la *A-firm* e la *J-firm*. Occorre indagare, da un punto di vista empirico, come si affermino in un sistema locale di produzione queste due tipologie organizzative. È presumibile, infatti, che si osservino forme organizzative "spurie" in cui, cioè, caratteristiche riferibili all'impresa *J* coesistono con aspetti riferibili all'impresa *A*. Risulta interessante valutare quali caratteristiche organizzative si trovano a coesistere e quali possano essere le relazioni tra queste forme e le performance economiche delle imprese. Inoltre, la rilevanza delle innovazioni organizzative viene oggi sempre più indicata alla base della competitività dell'impresa, mentre il ruolo in qualche modo complementare, ma non trainante, è riservato alla sfera delle innovazioni più propriamente tecnologiche, di processo di prodotto e sulla qualità dei processi e prodotti. Proprio perché le imprese del sistema locale si sono contraddistinte nel passato per il loro grado estremamente elevato di innovatività tecnologica, l'indagine può fornire indicazioni rilevanti circa l'accresciuta importanza relativa della innovatività organizzativa, come asserito dalla più recente letteratura manageriale, e su come le innovazioni di tipo organizzativo si affermino in *cluster* e realizzino eventuali complementarità con le innovazioni di natura tecnologica.

Un secondo aspetto strettamente connesso all'innovazione organizzativa riguarda l'orientamento che essa assume in termini di accentuazione del controllo del management sulle prestazioni lavorative oppure di delega ai dipendenti di funzioni operative ed organizzative e decentramento dei processi decisionali. Dall'analisi dei processi di ammodernamento della organizzazione della produzione e del lavoro, nonché della macrostruttura della impresa, si possono osservare infatti modelli innovativi diversi. Da un lato, un modello manageriale che adotta tecniche di *re-engineering* della produzione e delle prestazioni di lavoro per le quali il controllo è esercitato rigidamente dalla linea gerarchica, ed i processi di delega decisionale sono limitati alle funzioni operative. Dall'altro, un modello partecipativo che si fonda su procedure di consultazione dei dipendenti e delega di funzioni decisionali dal management ai dipendenti, sul ruolo di commissioni congiunte formate da manager e lavoratori, e da manager e rappresentanze dei lavoratori, su funzioni svolte dalla sfera delle relazioni industriali nel governo dell'impresa. In altri termini, con la prima accezione si afferma una concezione organizzativa d'impresa che privilegia nella *governance* il ruolo della proprietà e del management, con la seconda accezione prevale invece un modello di *governance* che fa riferimento all'insieme degli *stakeholders* (proprietà, dirigenti, dipendenti e loro rappresentanti) e propone uno schema di *partnership*.

Un terzo aspetto riguarda alcune specifiche modalità di flessibilità nella gestione delle risorse umane. Le trasformazioni relative alla relazione di lavoro avvenute negli ultimi anni con l'evoluzione del quadro legislativo si sono tradotte nella diffusione di rapporti di lavoro variegati rispetto al tradizionale contratto di lavoro a tempo indeterminato: si sono affermate una serie di relazioni contrattuali atipiche (lavoro interinale, part-time, tempo determinato, collaborazione, ecc.) che modificano la durata attesa del rapporto di lavoro (*tenure*). L'indagine mira a mettere in luce non tanto la diffusione in sé di questi contratti, quanto la relazione fra loro adozione e modalità di organizzazione del lavoro. Può essere importante domandarsi se l'adozione di contratti atipici tenda ad accompagnarsi all'adozione di nuove pratiche organizzative e/o di nuove tecnologie, in altri termini se una flessibilità esterna all'impresa sia complementare o sostituita rispetto all'adozione di pratiche organizzative innovative che introducono una maggiore flessibilità interna all'impresa. Inoltre, è interessante verificare se la flessibilità esterna si realizza in un quadro di relazioni industriali impron-

tate al confronto, ed infine quali siano le performance economiche delle imprese che utilizzano maggiormente relazioni di lavoro più flessibili.

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

Un quinto aspetto concerne strettamente la sfera delle relazioni industriali, al fine di cogliere il mutamento dei rapporti tra le parti sociali che operano nell'impresa. In particolare, ci si domanda se le modalità con le quali la direzione si rapporta alle rappresentanze ed ai dipendenti sono volte a favorire, in un contesto di cambiamenti organizzativi, il coinvolgimento dei dipendenti, la condivisione di obiettivi e la individuazione di procedure che consentono il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Al contempo, il comportamento delle rappresentanze è tale da privilegiare un confronto con la direzione che coniuga la tutela dei diritti e la qualità delle condizioni di lavoro alle esigenze di competitività dell'impresa? L'esame della sfera delle relazioni industriali propone anche la questione dell'eventuale carattere complementare o antagonista della partecipazione diretta dei dipendenti rispetto alla partecipazione indiretta, mediata dalle rappresentanze. La diffusione delle pratiche organizzative che inducono un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali a livello operativo può infatti essere contrastata dalle rappresentanze se tali modalità vengono gestite dal management in una logica di controllo e rafforzamento della gerarchia, oppure se tali pratiche vengono percepite dalle rappresentanze come strumenti di marginalizzazione del loro ruolo. Viceversa, pratiche di coinvolgimento che enfatizzano il ruolo della consultazione e della delega su temi operativi, organizzativi nonché strategici, possono consentire l'emergere di complementarità tra le due forme di partecipazione a fronte di azioni di supporto da parte delle rappresentanze.

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

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

3. Risultati principali

L'analisi condotta è basata su un insieme informativo unico per il nostro paese. Sono state raccolte informazioni che provengono da quattro distinte fonti, preservando la rappresentatività rispetto all'universo di riferimento⁴.

Lo sforzo profuso per realizzare tale ricostruzione è stato notevole in assenza di una sistematica raccolta di informazioni sui temi di questa ricerca da parte di enti istituzionalmente preposti alle rilevazioni statistiche. Per rappresentatività ed articolazione delle informazioni tale ricostruzione è perciò unica nel panorama degli studi italiani. Questo costituisce già di per sé un importante risultato del progetto che, con questa ricerca, viene messo a disposizione non solo della comunità scientifica e delle istituzioni, ma anche dei soggetti che hanno partecipato alla ricerca: imprese, direzioni aziendali e rappresentanze dei dipendenti, singoli dipendenti, categorie economiche e organizzazioni sindacali. L'auspicio è che da questo progetto un insieme più ampio di soggetti possa trarre informazioni, stimoli ed indicazioni utili sia per future ricerche, sia per interventi di *policy* che questo studio prospetta.

3.1. Innovazione e partecipazione

Le evidenze raggiunte indicano che le imprese industriali della provincia di Reggio Emilia fondano la loro competitività nei mercati nazionali e soprattutto internazionali su alcuni fattori rilevanti, primo fra tutti la loro capacità di innovare il modello organizzativo d'impresa e trarre beneficio dai vantaggi derivanti dalle innovazioni di tipo tecnologico, confermate nella loro importanza e diffusione. La competitività delle imprese è soprattutto una questione di innovazione, nella organizzazione, nei processi, nei prodotti, nella qualità che caratterizza sia le procedure di produzione che i beni che vengono offerti su mercati altamente competitivi.

L'innovazione organizzativa, e quindi la capacità di acquisire flessibilità e adattabilità nella formulazione delle strategie di mercato, emerge come il fattore distintivo più recente: esso implica un percorso di ristrutturazione che dalla gestione dei flussi informativi giunge, nelle imprese più avanzate, a forme di decentramento decisionale a livello operativo ed organizzativo. *Condivisione delle informazioni e decentramento dei processi decisionali* sono caratteri distintivi di quella forma di impresa che innova in virtù di un processo di apprendimento. La centralità del fenomeno organizzativo mette in gioco tutti gli attori che costituiscono l'impresa - proprietà e management, dipendenti e loro rappresentanze. Infatti alla condivisione delle informazioni ed al decentramento decisionale corrisponde l'assunzione di responsabilità ai diversi livelli della gerarchia aziendale, una gerarchia che peraltro si deve fare meno rigida e più flessibile per accogliere flussi *bottom-up* e non solo per direzionare flussi *top-down*. L'innovazione organizzativa cambia quindi anche la natura delle relazioni tra questi attori, richiede maggiore varietà di comportamenti, una minor rilevanza degli strumenti di comando e controllo tipici di una impresa taylorista e fordista a vantaggio di pratiche di coinvolgimento e di partecipazione diretta ed indiretta dei dipendenti, con una accentuazione del ruolo delle rappresentanze in quanto soggetti sia portatori di interessi da tutelare sia proponenti di innovazione.

È evidente che la quota di imprese che adotta tale modello non corrisponde nel sistema industria-

⁴ Tra queste vi sono anzitutto, per rilevanza, le *interviste* effettuate tramite questionario strutturato alle *direzioni aziendali* delle imprese che hanno partecipato all'indagine e le *interviste* realizzate alle *rappresentanze dei dipendenti* elette entro le medesime imprese. Esse costituiscono le principali fonti, del tutto originali, che hanno consentito di ricostruire lo sforzo innovativo realizzato dalle imprese, dalla fine anni novanta, sia nella gestione dei mercati interni del lavoro e delle risorse umane, sia nelle tecnologie e nell'organizzazione, inclusi i sistemi retributivi. Al fine di approfondire l'analisi su caratteristiche e ruolo delle relazioni industriali, a queste sono state aggiunte le informazioni tratte dagli *accordi aziendali* sottoscritti tra direzioni e rappresentanze, relativi alla contrattazione decentrata effettuata lungo un periodo quasi decennale. Infine, i risultati produttivi e reddituali realizzati dalle imprese sono stati esaminati facendo ricorso sia alle risposte fornite dalle direzioni intervistate, sia ai *bilanci aziendali* per anni anche precedenti l'attività innovativa.

le di Reggio Emilia all'intera popolazione: l'eterogeneità dei comportamenti e l'intensità con la quale essi vengono assunti sono ampie; solo una percentuale ridotta di imprese si conforma al modello della *learning organization*. L'innovazione di natura tecnologica rimane il fenomeno più diffuso e generalizzato, sia essa di processo, di prodotto o relativa alla qualità. Al contempo le innovazioni organizzative, ancorché diffuse, derivano principalmente da iniziative della direzione aziendale, mentre sono meno presenti le proposte che provengono dai livelli gerarchici inferiori, dalle rappresentanze o da istituti partecipativi quali le commissioni congiunte tra direzioni e rappresentanze. L'innovazione si presenta nella generalità dei casi come *management-driven* ed il decentramento decisionale appare contenuto: a fronte dei fenomeni innovativi, le direzioni tendono a mantenere le prerogative di progettazione e di controllo sugli aspetti organizzativi ed ancor più su quelli strategici, mentre il decentramento decisionale si afferma maggiormente a livello operativo. Le modalità partecipative si dimostrano quindi contenute e rilevanti solo per una quota ridotta delle imprese industriali.

Al contempo è però evidente che le imprese a maggior tasso di innovazione sono quelle che condividono alcune caratteristiche distintive nei loro comportamenti. Sono anzitutto imprese che innovano sia sul terreno della tecnologia sia su quello dell'organizzazione, e tali scelte appaiono tra loro complementari piuttosto che alternative. Sono inoltre imprese che più di altre adottano modelli organizzativi di tipo partecipativo, recepiscono proposte avanzate dai livelli gerarchici inferiori, dai dipendenti e loro rappresentanze, dalle commissioni congiunte, che implicano procedure di consultazione e delega dei processi decisionali e non soltanto l'attivazione di flussi informativi *top-down*. Queste imprese impiegano pratiche lavorative innovative quali ad esempio la rotazione delle mansioni, la gestione della qualità totale, il lavoro a squadra con delega decisionale, procedure di suggerimenti dei dipendenti sull'organizzazione del lavoro e/o sulla qualità dei prodotti, procedure di controllo di qualità non standard, percorsi di formazione permanente, sistemi di incentivi finanziari e non finanziari di tipo non discrezionale. Si tratta di un insieme di innovazioni che si presentano spesso in modo congiunto, cioè che vengono adottate in *cluster*.

Si presenta anche una relazione tra diffusione di tali pratiche e struttura gerarchica dell'impresa, nel senso che nelle imprese caratterizzate da una macrostruttura dell'organizzazione meno piramidale, ove le varie divisioni formalizzate si distribuiscono su un numero limitato di livelli gerarchici ed ove si afferma anche una tendenza verso la riduzione dei livelli gerarchici in rapporto alle funzioni esistenti, l'intensità innovativa appare più elevata. Una macrostruttura organizzativa relativamente snella appare così associata all'adozione di innovazioni di tipo partecipativo nella organizzazione del lavoro e nella produzione.

In queste imprese, le innovazioni si configurano in minor misura come *management-driven*; anzi la loro realizzazione richiede un coinvolgimento diretto dei dipendenti con deleghe decisionali ed un confronto intenso e continuo con le rappresentanze sindacali. Proprio su quest'ultimo terreno, emerge anche che le imprese con più alti tassi di innovatività sono quelle ove il confronto con le rappresentanze e con i dipendenti appare più intenso, cioè ove prevalgono procedure condivise, formali ed informali, spesso negoziate, che regolano il dialogo sociale. La qualità delle *relazioni industriali* non è affatto estranea rispetto all'intensità innovativa delle imprese.

Le imprese innovative condividono altre rilevanti caratteristiche che riguardano la gestione dei mercati interni del lavoro e delle risorse umane. Le politiche di assunzione, la gestione degli avanzamenti in carriera, le modalità di formazione dei dipendenti e neoassunti, vengono realizzate al fine di rafforzare le relazioni di occupazione che caratterizzano il mercato interno del lavoro. Infatti, vengono privilegiate le assunzioni volte ad acquisire nuove competenze sul mercato e quelle connesse all'introduzione di nuovi prodotti-processi, i percorsi di carriera si fondano sulle caratteristiche e sulle prestazioni dei dipendenti, la formazione dei dipendenti e neoassunti si affida alla varietà dei contenuti formativi e tende a rafforzare la flessibilità funzionale dei lavoratori. Inoltre, la struttura occupazionale dell'impresa è caratterizzata da rapporti di lavoro di lungo periodo e da livelli di scolarizzazione elevati, fattori che, unitamente alla formazione sul posto di lavoro, favoriscono gli avanzamenti in carriera entro l'impresa. Al contempo, la crescita dei rapporti di lavoro atipici per i

nuovi entranti sembra assolvere ad una duplice funzione: da un lato, questi costituiscono lo strumento per acquisire flessibilità numerica soprattutto per le fasce meno professionalizzate dei dipendenti; dall'altro, sono impiegati come strumento di selezione del personale in presenza di esigenze di copertura di posti divenuti vacanti a seguito delle uscite volontarie di lavoratori. La seconda funzione appare particolarmente rilevante nelle imprese indagate, le quali più che soffrire per una scarsa flessibilità numerica consentita dalle relazioni industriali prevalenti, percepiscono le criticità poste dai flussi in uscita di tipo volontario. Ciononostante, è indubbio che per una fascia significativa di imprese la flessibilità numerica richiesta dalla variabilità della domanda pone problemi di precarietà nelle relazioni di lavoro e di minori opportunità nei percorsi di formazione e di carriera, soprattutto quando riguarda le fasce meno professionalizzate delle forze di lavoro. È comunque significativo che molte delle variabili che incidono sul governo del mercato interno del lavoro, in particolare le assunzioni connesse alla acquisizione di maggiore flessibilità funzionale e la varietà e intensità dei processi formativi, sono strettamente associate alle performance delle imprese: benché non sia nota la direzione di questa relazione, è più che plausibile che emerga un circolo virtuoso tra risultati economici ed investimento in capitale umano.

3.2. *Innovazione e risultati d'impresa*

Proprio il legame tra intensità innovativa e risultati economici delle imprese costituisce un ulteriore riscontro significativo. Senza voler sostenere qui che vi sia un nesso di causa-effetto tra intensità innovativa sul piano organizzativo e performance economiche, riteniamo utile rimarcare l'evidenza riscontrata per le imprese industriali coinvolte nell'indagine: le imprese che evidenziano una maggiore intensità innovativa, ed in particolare quelle che adottano innovazioni più partecipative nel senso di cui sopra, sono anche quelle per le quali vi è una percezione da parte delle direzioni intervistate di risultati economici superiori, in particolare in termini di redditività.

È anche interessante rilevare che tale associazione viene a confermarsi qualora si considerino le performance effettive invece delle dichiarazioni, comunque significative, delle direzioni. Ad evidente supporto di tale evidenza stanno infatti i risultati emersi dalla *cluster analysis* condotta sulle componenti principali. Il legame tra innovazioni tecno-organizzative e performance d'impresa in termini di redditività e produttività, tratte dai dati di bilancio, emerge in modo robusto; risulta, inoltre, una associazione ancor più stretta tra risultati economici e cambiamenti organizzativi. In aggiunta, sono proprio questi ultimi a far registrare legami forti con le componenti che catturano la qualità delle relazioni industriali. Le imprese caratterizzate da questi nessi sono quelle che affidano la competitività sui mercati a strategie di lungo periodo orientate alla partecipazione dei dipendenti e delle loro rappresentanze nei processi innovativi di tipo organizzativo. Tali cambiamenti, oltre a risultare complementi inscindibili delle innovazioni tecnologiche, emergono come fattori cruciali di performance superiori. Anche in ragione di queste evidenze, quando si disporrà di informazioni *panel* più estese temporalmente, sarà interessante indagare con future ricerche il preciso legame causa-effetto tra innovazione e performance.

L'eterogeneità del comportamento delle imprese nel campo dei fenomeni innovativi soprattutto di tipo organizzativo indica però che vi sono fattori ascrivibili di una certa rilevanza alla base dell'intensità innovativa, come viene confermato anche dall'analisi econometrica. Tali fattori non riguardano tanto l'appartenenza o meno delle imprese a specifici settori (ad es., la meccanica di precisione, il tessile, il settore ceramico o l'alimentare), quanto la loro dimensione in termini di addetti. Infatti, l'innovazione, comunque misurata, è strettamente legata alla dimensione d'impresa: sono le imprese di medio-grande e grande dimensione ad evidenziare un maggior tasso di innovatività. Al contempo sono le imprese che appartengono a gruppi industriali, fenomeno legato alla dimensione, ad essere più innovative.

Questa evidenza segnala anche una potenziale debolezza per quei distretti industriali – la maggior parte - in cui prevalgono piccole o medio-piccole imprese che, benché sviluppino intense relazioni nel territorio ed in modo crescente anche all'esterno, non raggiungono dimensioni adeguate e

non perseguono strategie di aggregazione tali da consentire impegni finanziari ingenti per realizzare innovazioni tecnologiche ed organizzative. Il sistema industriale di Reggio Emilia, benché registri una presenza significativa di medio-grandi imprese, in particolare se comparato ad altre realtà distrettuali regionali, rimane comunque un sistema a prevalente presenza di imprese di ridotte dimensioni; il numero dei grandi gruppi industriali e delle grandi imprese è molto limitato, e comunque la loro presenza sul territorio si realizza con stabilimenti e unità locali la cui direzione è spesso localizzata altrove. Ciò costituisce evidentemente un fattore di debolezza strutturale che il sistema reggiano condivide purtroppo con tante altre realtà produttive del nostro paese.

3.3. Innovazione e relazioni industriali

Le precedenti considerazioni suggeriscono anche che è necessario tener conto dell'influenza esercitata dalla dimensione d'impresa sull'intensità innovativa, in particolare qualora si esamini il ruolo svolto dalle relazioni industriali, in quanto anche queste sono funzione positiva della dimensione.

In un sistema industriale nel quale la presenza del sindacato è estremamente radicata e diffusa, con tassi di sindacalizzazione elevati nelle imprese con almeno 50 addetti, il confronto tra direzioni aziendali e rappresentanze sindacali si afferma con prassi consolidate e strutturate. La modalità con cui si esercita tale confronto è unicamente di tipo *informativo* su vari aspetti strategici dell'impresa, per divenire però *consultivo* su temi organizzativi e *negoziale* negli ambiti di tipica natura contrattuale, quali organizzazione e condizioni di lavoro, sicurezza, orari, mansioni e qualifiche, retribuzioni. Mentre il confronto tra direzione e rappresentanze appare modesto su specifiche componenti relative alla gestione dei mercati interni del lavoro, quali rapporti di lavoro per nuovi assunti, percorsi di carriera, formazione, su cui si registrano prevalentemente flussi di tipo *informativo*, per quanto concerne le innovazioni tecnologiche ed organizzative si affermano anche le modalità *consultive*, spesso regolate da procedure formalizzate e strutturate con una presenza diffusa di commissioni congiunte e/o paritetiche.

Anche controllando per la dimensione d'impresa, si riscontra un risultato significativo e robusto rappresentato dalla relazione positiva tra qualità delle relazioni industriali, da un lato, ed intensità innovativa, dall'altro. Il dialogo sociale che si realizza tra le parti secondo varie modalità (informativa, consultiva, negoziale), emerge come componente distintiva dello sforzo innovativo delle imprese e non sembra affatto rallentare o frenare l'innovazione organizzativa; semmai esso stimola l'impresa ad innovare. In altri termini, le imprese più innovative sono anche quelle in cui prevalgono relazioni industriali connotate dal reciproco riconoscimento dei ruoli e votate al confronto.

Una ulteriore evidenza rilevante, strettamente connessa a quella precedente, è costituita dalla relazione tra adozione di pratiche organizzative innovative, *partecipazione diretta* dei dipendenti e *partecipazione indiretta* mediata dalle rappresentanze. Per le imprese indagate non vi è evidenza di un antagonismo tra partecipazione diretta e partecipazione indiretta. In altri termini, la presenza del sindacato non sembra contrastare processi di delega decisionale al dipendente o a gruppi di dipendenti. Le due modalità sono spesso presenti contestualmente, evidenziando, inoltre, che la qualità delle relazioni industriali - attestata da flussi informativi *bottom-up* e consultazione dei lavoratori - è associata a più elevate intensità innovative delle imprese. Tale risultato fornisce un supporto a quelle tesi che individuano nelle azioni delle rappresentanze un fattore di stimolo al processo di cambiamento che conduce ad accrescere la competitività tramite le pratiche di coinvolgimento diretto dei dipendenti. Sono però proprio le pratiche innovative più partecipative ad evidenziare forti legami con i risultati economici delle imprese: modalità partecipative dei dipendenti nella organizzazione del lavoro e nella sfera della produzione caratterizzano infatti le imprese più innovative e con risultati economici superiori.

Occorre tuttavia ricordare che le innovazioni tecno-organizzative sono prevalentemente *management-driven*, per cui il ruolo della direzione d'impresa si conferma come centrale nel processo innovativo; è il *management* che determina le direttrici e l'intensità del cambiamento, lascian-

do spazio limitato per un sostanziale decentramento decisionale. La contenuta diffusione di pratiche organizzative volte alla partecipazione dei dipendenti indica chiaramente come vi sia ancora molto cammino da percorrere lungo la strada di un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali. L'analisi delle modalità di partecipazione dei dipendenti e loro rappresentanze all'impresa ha consentito di cogliere i limiti che contraddistinguono il fenomeno partecipativo. La partecipazione diretta avviene soprattutto su temi di carattere operativo e micro-organizzativo, con modalità informative *top-down* piuttosto che consultive e con delega decisionale. In generale, la proprietà ed il management non appaiono abdicare a prerogative di governo e controllo gerarchico tipiche dell'impresa fordista; sembrano piuttosto restie ad implementare azioni che vadano nella direzione di un modello di *partnership* estraneo ad una mera logica di antagonismo "titolare/dirigente-lavoratore/subalterno". Più esteso ed anche più intenso risulta essere invece il confronto tra direzione e rappresentanze, in virtù anche del radicamento delle procedure negoziali formalizzate e strutturate in un contesto altamente sindacalizzato. Ciò non impedisce tuttavia che le rappresentanze a volte percepiscano le iniziative di coinvolgimento dei dipendenti ad opera della direzione come tentativi volti a realizzare forme di partecipazione diretta prescindendo dal ruolo delle rappresentanze medesime, e quindi di "scavalco" delle stesse. Ad esempio ciò avviene in quei casi, non rari, in cui i dipendenti – spesso quadri ed impiegati, ma anche operai specializzati – si rivolgono direttamente alla direzione per ricercare soluzioni individuali a problemi che hanno natura collettiva e/o contrattuale.

In generale, i riscontri empirici indicano quindi che:

- a) in positivo, le forme di partecipazione diretta non sono sostituite, bensì complementari, rispetto alle forme di partecipazione indiretta, ed entrambe sono più diffuse nelle imprese ad alto tasso di innovatività organizzativa e con migliori performance;
- b) in negativo, entrambe le parti sociali (e probabilmente anche i dipendenti stessi) rimangono comunque "diffidenti" rispetto a modelli di *partnership* sostanziale, rimarcando l'autonomia dei ruoli e delle rispettive funzioni.

3.4. Innovazione nei sistemi retributivi

Questi differenti esiti delle forme di partecipazione nella sfera dei modelli organizzativi e dell'adozione di nuove pratiche di organizzazione del lavoro e della produzione si ritrovano anche in un altro ambito particolarmente importante della gestione delle risorse umane, quello della definizione delle retribuzioni.

Anzitutto si riscontra una evidente distinzione tra il governo dei sistemi di valutazione e dei corrispondenti premi di tipo individuale, da un lato, e la gestione degli schemi retributivi variabili di tipo collettivo, premio di risultato o di partecipazione, dall'altro.

I sistemi di valutazione ed i premi individuali costituiscono uno strumento che la direzione impiega generalmente al fine di esercitare un controllo sulle prestazioni lavorative soprattutto delle fasce di dipendenti che rivestono maggiori responsabilità in ambito organizzativo. In tale area, sono piuttosto rare le pratiche condivise con i dipendenti e/o con le rappresentanze per la determinazione degli obiettivi e delle procedure della valutazione. A confermare la logica strettamente *management-driven* che sottostà ai sistemi di valutazione ed erogazione dei premi individuali si riscontra anche la diffusione di modalità discrezionali nella erogazione di premi e bonus. Sul terreno retributivo, sembra che la generalità delle imprese privilegi metodi di fidelizzazione del personale piuttosto tradizionali e comunque poco efficaci per conseguire obiettivi di sviluppo delle competenze, anche se in positivo si osserva che procedure più articolate e condivise sono tipiche di imprese che adottano meccanismi di delega decisionale.

Logiche differenti appaiono invece caratterizzare schemi retributivi variabili di tipo collettivo (MRP), cioè quei sistemi che si sono maggiormente diffusi dopo il noto accordo del luglio 1993. Questi sono il risultato di un percorso negoziale tra direzioni e rappresentanze ed in quanto tali riflettono anche le condizioni prevalenti nella sfera delle relazioni industriali. A motivazioni di tipo

economico, quali incentivazione dello sforzo lavorativo e/o suddivisione del rischio d'impresa, si aggiungono finalità di tipo distributivo ed altre connesse anche al clima organizzativo e di relazioni industriali entro l'impresa. La sovrapposizione di obiettivi differenti potrebbe facilmente dare luogo ad esiti inefficienti e non ottimali sia per la direzione che per i dipendenti. Tuttavia, nelle imprese indagate sembra che il meccanismo dei premi variabili, nonostante alcune significative incoerenze che lo contraddistinguono, sia tale da ripagare i costi di adozione e gestione e generare al contempo sia guadagni di efficienza, competitività e qualità per l'impresa, sia ricompense economiche per i dipendenti. In un quadro di relazioni industriali improntate ad un confronto negoziale a volte anche aspro, i premi collettivi consentono comunque la redistribuzione di un surplus generato da dinamiche di mercato favorevoli e da guadagni di efficienza.

Questi risultati sembrano anche dipendere da vari cambiamenti intervenuti nei meccanismi dei premi negli ultimi anni, come abbiamo evidenziato con la specifica analisi condotta sugli MRP. Anzitutto le modalità dei premi sono divenute assai più articolate e meno standardizzate tra le imprese. Prevalgono aspetti di complessità la cui gestione richiede lo sviluppo di competenze specifiche da parte dei vari soggetti coinvolti, primi fra tutti le rappresentanze sindacali. Tale processo appare in diversi casi il risultato di fenomeni di apprendimento basati sulle esperienze realizzate nella gestione dei premi variabili. I cambiamenti introdotti non si sono però tradotti in un più intenso carattere partecipativo dei premi, i quali rispondono maggiormente ad una logica tradizionale di incentivazione dello sforzo lavorativo, ed ancor più di tipo distributivo ma con forte flessibilità.

Infatti, tali modifiche da un lato confermano l'impegno delle parti, direzioni aziendali e rappresentanze dei dipendenti, a proseguire l'esperienza compiuta, articolando maggiormente i premi, dall'altro evidenziano come le iniziative delle due parti sociali siano mosse ancora da logiche diverse. Le imprese sembrano ancorate ad una visione redistributiva non strutturale del premio di risultato, accentuandone per quanto possibile anche il carattere aleatorio. Le rappresentanze invece, al fine di accrescere la dimensione redistributiva strutturale del premio, intendono incorporare la negoziazione di tale strumento nell'ambito del confronto sulla organizzazione del lavoro e sui modelli organizzativi d'impresa, ricercando un possibile equilibrio tra esigenze di flessibilità delle prestazioni lavorative e domanda di stabilità delle relazioni di lavoro.

D'altra parte, le valutazioni espresse dalle direzioni e dalle rappresentanze intervistate indicano chiaramente che gli effetti positivi dei premi collettivi sul clima aziendale ed organizzativo dell'impresa eccedono grandemente quelli negativi, e nel complesso il meccanismo del premio è giudicato favorevolmente. Ciò non implica che non vi siano criticità importanti nelle modalità dei premi adottati. Entrambe le parti sociali osservano infatti che il ridotto coinvolgimento dei dipendenti e la loro scarsa partecipazione nella definizione e gestione dei premi costituiscono limiti sostanziali dei meccanismi premianti; al contempo esse ritengono che la determinazione dei parametri ed indicatori che collegano la parte variabile della retribuzione ai risultati produttivi ed economici sia spesso inefficiente.

Benché vi sia una analoga individuazione dei fattori di criticità, le prospettive delle direzioni e delle rappresentanze divergono sostanzialmente quanto a possibili cambiamenti dei meccanismi premianti, indicando nuovamente diffidenze più profonde circa il modello di *partnership* da perseguire. Da un lato, le direzioni aziendali individuano nel maggior grado di flessibilità e variabilità del premio lo strumento irrinunciabile per accrescerne l'efficacia, e non appaiono disponibili a prevedere maggiore coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti, e tanto meno delle rappresentanze, neppure per realizzare tale flessibilità. Dall'altro lato, le rappresentanze sono diffidenti nel concedere maggiore flessibilità non solo a fronte di quote attese più elevate del premio, ma anche di un più sostanziale coinvolgimento loro e dei dipendenti; l'obiettivo è quello di una gestione del premio prevalentemente a fini distributivi strutturali. Queste differenti prospettive sono probabilmente anche il risultato di una scarsa dinamica della produttività negli ultimi anni, di cui vi è conferma dall'analisi dei bilanci aziendali, e dell'emergere di una questione salariale accentuata da questa dinamica della produttività, che ha compresso la crescita delle retribuzioni reali. Tuttavia, in modo più

strutturale, esse evidenziano concezioni di partecipazione differenti tra le due parti, che scontano difficoltà nella realizzazione dei premi mediante le procedure del confronto negoziale.

Infatti, proprio su questo terreno emerge dalla ricerca che benché si registri una diffusa contrattazione sulle forme di flessibilità interne ed esterne all'impresa, *funzionale, organizzativa, temporale e numerica*, il confronto negoziale sulle *flessibilità retributive* si realizza in modo separato dal confronto negoziale sulle *flessibilità non-retributive*. In altri termini, non sembra emergere una strategia negoziale unica che contempra la gestione delle risorse umane in tema di formazione, organizzazione del lavoro, mansioni lavorative, pratiche di lavoro, unitamente alla determinazione delle ricompense monetarie e quindi delle retribuzioni che vengono corrisposte a fronte di risultati produttivi ed economici. Forzando un poco l'interpretazione, potremmo affermare che le modalità organizzative che sono alla base della realizzazione del valore aggiunto entro l'impresa rimangono disgiunte da quelle che regolano la sfera distributiva di tale valore, almeno per quanto concerne il confronto tra le parti. D'altra parte, come in precedenza ricordato, la presenza non certo sporadica di premi individuali erogati in modo discrezionale, che prescindono addirittura dai sistemi di valutazione implementati direttamente dalla direzione, segnala anche sul versante non negoziale una carenza di profilo alto nella gestione delle risorse umane da parte della direzione. La cultura aziendale sembra ancorata, forse ancor più di quella delle rappresentanze, ad una visione tradizionale nella gestione della sfera retributiva, prevalentemente di tipo distributivo non strutturale.

Questi riscontri sui limiti di gestione della sfera distributiva non devono tuttavia portare a ritenere, come conseguenza, che il bilancio dell'esperienza dei premi variabili e del relativo confronto negoziale sia deficitario e quindi che le modalità dei premi siano grandemente da ridisegnare. Le connessioni tra meccanismo premiante e risultati economici appaiono significative e quindi da valorizzare. È al contempo evidente, tuttavia, che sugli aspetti retributivi le forme di *partnership* risultano deboli, in particolare se confrontate con quanto viene realizzato sul versante organizzativo in termini informativi, consultivi ed anche negoziali.

3.5. Una notazione sulle politiche

Il sistema industriale di Reggio Emilia, letto ed interpretato con la nostra indagine condotta sulle imprese con almeno 50 addetti, fornisce nel complesso una rappresentazione paradigmatica di come le imprese che realizzano performance superiori siano al contempo non solo in grado di coniugare l'innovazione tecnologica a quella di tipo organizzativo, ma soprattutto facciano leva su quest'ultima per rispondere ed adattarsi in modo non passivo ai cambiamenti richiesti dalla crescente concorrenzialità e dinamicità dei mercati. L'innovazione organizzativa realizzata nelle imprese con le migliori performance viene declinata in termini partecipativi: è caratterizzata dall'impiego di pratiche lavorative che implicano il coinvolgimento, con delega di responsabilità ed incentivi, dei dipendenti ai processi decisionali, in un contesto nel quale procedure e regole vengono condivise fra le parti sociali, direzione aziendale e rappresentanze sindacali. In altri termini, le relazioni industriali non sono affatto estranee rispetto al percorso innovativo, proprio in quanto preservano piena autonomia ed assunzione di responsabilità per i diversi ruoli e funzioni.

Questo risultato, proprio perché segnala i fattori su cui si fonda il successo delle imprese più innovative, è certamente anche il prodotto di una storia passata, di una struttura sociale inclusiva, dell'operare di istituzioni a fianco di singoli imprenditori che negli anni passati hanno costruito la crescita di questo territorio. È in fondo il prodotto di qualcosa che non si costruisce né improvvisando né intervenendo con azioni di corta prospettiva; piuttosto richiede capacità di governo complessivo rispetto alle sfide poste dalla evoluzione delle relazioni economiche.

Anche per questa ragione sono quindi significative le evidenze emerse da questa indagine, sia per gli elementi *positivi* che vengono indicati che per l'individuazione di varie *criticità* esistenti. Queste evidenze si vanno così ad aggiungere a quelle derivanti da altre indagini condotte nel nostro

paese, e soprattutto a quelle emerse dalle numerose ricerche realizzate per altri contesti nazionali⁵. Esse costituiscono quindi un'ulteriore conferma dell'emergere di un preciso percorso innovativo per le imprese, basato su forme di flessibilità ed adattabilità sostenibili nel lungo periodo, piuttosto che appiattite sui vincoli posti dalle dinamiche di breve periodo. Proprio perché i risultati da noi raggiunti appaiono come una conferma di altre analoghe evidenze realizzate per contesti economici e territoriali differenti, la valenza del percorso innovativo indicato dalle imprese di Reggio Emilia oltrepassa i confini ristretti di questa provincia e può essere rilevante per altri contesti. La capacità di coniugare fenomeni innovativi e dialogo sociale nei *luoghi di lavoro* e conseguire al contempo risultati economici superiori, si propone sia sul piano del metodo che su quello del contenuto ad un livello più generale. Essa rappresenta anche un implicito invito a riflettere in termini problematici circa le vie più adatte per realizzare una maggiore competitività del sistema industriale del nostro paese, rinunciando a scorciatoie di breve periodo.

Dobbiamo purtroppo segnalare come gran parte del dibattito di politica economica, ma ancor più proprio in Italia le politiche economiche, siano oggi improntate ad una profonda logica di *non-governo* o si affidino a modelli di *governance* che privilegiano le condizioni di flessibilità immediata. Non è così affatto casuale che situazioni di crisi aziendali vengano affrontate solo con interventi che prescindono dalla sfera delle politiche industriali e delle politiche per l'innovazione, e neppure che gli interventi sul mercato del lavoro siano rivolti esclusivamente ad estendere le modalità della flessibilità numerica senza intervenire peraltro sul terreno dei sistemi di sicurezza sociale e del *welfare* nel suo insieme, se non per ragioni puramente contabili. Sul terreno economico e sociale, anche la politica di concertazione e del dialogo sociale è stata abbandonata a favore di una strategia di corto respiro che ha operato per dividere le forze sociali e sindacali, producendo come unico risultato una crescita del conflitto. L'ambito dei cambiamenti tecnologici ed organizzativi nei *luoghi di lavoro*, su cui questa indagine si è focalizzata, rimane del tutto assente nell'agenda della politica economica, industriale e del lavoro per il nostro paese, e questo costituisce un ulteriore elemento che ci distingue in negativo dai processi in corso in ambito europeo. L'assenza di una attenta considerazione degli indirizzi che provengono dall'ambito europeo, ad iniziare dal noto *Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work* del 1997, non solo rallenta la diffusione di nuove pratiche di organizzazione del lavoro che accrescono la competitività delle imprese, ma si traduce anche in condizioni più favorevoli per le imprese non innovative che competono esclusivamente sul terreno dei costi, a svantaggio delle imprese innovative. Al contempo, i sistemi industriali aperti ai mercati internazionali che fondano la loro dinamicità sull'innovazione possono risultare particolarmente penalizzati per l'assenza di politiche macroeconomiche e microeconomiche di crescita e sviluppo.

Il sistema industriale di Reggio Emilia, nonostante le sue componenti di innovatività e solidità produttiva, non può certamente non risentire della crisi che caratterizza il contesto internazionale, dei bassi tassi di crescita delle economie europee e di quella italiana in particolare. I risultati economici delle imprese reggiane negli anni più recenti, dal 2001 in particolare, attestano le difficoltà che incontra anche un sistema avanzato e votato all'innovazione in assenza di politiche macroeconomiche, del lavoro ed industriali di sviluppo. Proprio queste difficoltà confermano ancora una volta la necessità che iniziative imprenditoriali ed azioni di istituzioni locali si coniughino con il governo complessivo dell'economia. *Mercato e Governo, concorrenza e regole*, costituiscono due pilastri fondanti il successo sia delle imprese innovative che di una società inclusiva e coesa.

⁵ Si vedano, ad esempio, per il contesto nazionale Leoni (a cura di) (2003), Cristini, Gaj, Labory, Leoni (2003), Pini (a cura di) (2002), Mazzanti, Pini, Tortia (2004), Antonioli, Mazzanti, Pini, Tortia (2004). Per il contesto internazionale, si vedano anche i contributi apparsi in due riviste che hanno dedicato loro recenti numeri a questa letteratura: *Cambridge Journal of Economics*, vol.27, 2003 e *Industrial Relations*, vol.43, 2004.

Riferimenti bibliografici

- 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. (2004), Adoption of Techno-Organizational Innovations, and Industrial Relations in Manufacturing Firms: An Analysis for a Local Industrial System, *Economia Politica*, vol.XXI, n.1, pp.11-52.
- Appelbaum E., Bart R. (1993), Policy Levers for High Performance Production Systems, *International Contributions to Labour Studies*, n.3, pp.1-30.
- Appelbaum E., Hunter L. W. (2003), Union Participation in Strategic Decisions of Corporations, working paper n.9590, Cambridge, Massachusetts, National Bureau of Economic Research.
- Askenazy P., Caroli E., Marcus V. (2001), New Organisational Practices and Working Conditions: Evidence from France in the 1990s, Cnrs-Cepremap, Paris, *mimeo*.
- 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.
- Brenner M.D., Fairris D., Ruser J. (2004), "Flexible" Work Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation, *Industrial Relations*, vol.43, n.1, pp.242-266.
- 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, FrancoAngeli.
- Carrieri M., Megale A. (a cura di) (2003), *Competitività nei distretti. Le relazioni industriali come opportunità*, Roma, IRES, *mimeo*.
- CE, Commissione Europea (2002a), Il dialogo sociale europeo, forza di modernizzazione e cambiamento, COM-2002-341, Bruxelles, CE.
- CE, Commissione Europea (2002b), Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti, COM-2002-364, Bruxelles, CE.
- Coriat B. (1991), *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese*, Bari, Edizioni Dedalo.
- 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 Organisational Change in European Firms. Evidence from a Comparative Overview of Ten EU Countries, 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), Flat Hierarchical Structure, Bundles of New Work Practices and Firm Performance, *Rivista Italiana degli Economisti*, vol.VIII, n.2, pp.313-341.
- EC, European Commission (1997), Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work, Bruxelles, EC.
- EC, European Commission (2002), Report of the High Level Group on Industrial Relations and Change in the European Union, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Luxembourg, EC.

- EIRO (1998), A New Organization of Work: The EU Green Paper and National Development, Dublin, European Foundations for the Improvement of Living and Working Conditions, EIROOnline, www.eiro.eurofond.
- EPOC (1999), *New Form of Work Organisation: Can Europe Realise Its Potential?, Results of a Survey of Direct Employee Participation in Europe*, Dublin, European Foundations for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Forth J., Millward N. (2004), High-Involvement Management and Pay in Britain, *Industrial Relations*, vol.43, n.1, pp.98-119.
- Fröhlich D., Pekruhl U. (1996), *Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the Usa*, Dublin, European Foundations for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Guidetti G. (2001), Formazione degli skill, mercati interni del lavoro e sistemi di pagamento. Un approccio istituzionalista, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P (a cura di) (2001), cap.III.
- Handel M.J., Gittleman M. (2004), Is There a Wage Payoff to Innovative Work Practices?, *Industrial Relations*, vol.43, n.1, pp.67-97.
- 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.
- IpL (2003), *Globalizzazione, strategie di impresa e qualità della vita lavorativa*, Istituto per il Lavoro, Milano, FrancoAngeli.
- Kelly J. (2004), Social Partnership Agreements in Britain: Labor Cooperation and Compliance, *Industrial Relations*, vol.43, n.1, pp.267-292.
- 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.
- Koike K. (1994), Learning and Incentive Systems in Japanese Industry, in Aoki M., Dore R. (a cura di), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press.
- Laursen K., Foss N.J. (2003), New Human Resources Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance, *Cambridge Journal of Economics*, vol.27, n.2, pp.243-263.
- Leoni R. (a cura di) (2003), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di gestione delle risorse umane e performance d'impresa*, Milano, FrancoAngeli, in corso di pubblicazione.
- 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.
- 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.
- Mancinelli S. (2002), Schemi retributivi flessibili e partecipazione dei lavoratori: il contributo della teoria economica, *Economia Politica*, vol.XIX, n.1, pp.147-183.
- Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2002), Organisational Innovations, Human Resources and Industrial Relations. An Enquiry on the Food Sector in Emilia-Romagna, Quaderni del Dipartimento n.22, Università di Ferrara; in corso di pubblicazione in *Rivista di Politica Economica*, 2004.
- Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2004), Organizational Innovations, Human Resources and Industrial Relations. The Emilia-Romagna Food Sector, *Journal of Socio-Economics*, in corso di pubblicazione.
- OECD (1998), *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, cap.4, Paris, OECD.

- Parker M., Slaughter J. (1994), *Working Smart: A Union Guide to Participation Programs and Re-engineering*, Detroit, Labor Notes.
- Peccei R., Bewley H., Gospel H., Willman P. (2003), *Is It Good to Talk? Information Disclosure and Organizational Performance in the UK*, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, working paper n.602, Londra, LSE-CEP.
- Pini P. (2000), *Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili*, *Economia Politica*, vol.XVII, n.3, pp.351-374.
- Pini P. (2001), *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) (2002), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna*, Milano, FrancoAngeli.
- Pini P. (a cura di) (2004), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, FrancoAngeli, Milano.
- Pini P., Santangelo G. (2003), *Innovation Types and Labour Organizational Practices: A Comparison for Foreign and Domestic Firms in the Reggio Emilia Industrial District*, Quaderni del Dipartimento n.18, Università di Ferrara.
- Sisson K. (2000), *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*, Dublin, European Foundations for the Improvement of Living and Working Conditions.