

Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*

di *Paolo Pini* **

0. Introduzione

Nel dibattito più recente in Italia viene proposto con una certa ricorrenza il tema della partecipazione dei lavoratori all'impresa legato a quello della flessibilità salariale.

Partecipazione e flessibilità retributiva possono trovare differenti punti di contatto. La teoria economica ha proposto argomentazioni di tipo macroeconomico e microeconomico a sostegno degli effetti positivi di un legame delle retribuzioni dei lavoratori alle performance delle imprese. Mentre le argomentazioni macro sono state più volte oggetto di valutazioni critiche, quelle di stampo micro hanno acquisito spessore teorico ed empirico ed anche sul terreno delle politiche presentano rilevanti implicazioni in vari paesi industriali.

In Italia, l'introduzione di un legame tra retribuzioni e performance, in una ottica di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori all'impresa, non può non essere esaminata alla luce delle innovazioni introdotte nella contrattazione aziendale a seguito del noto accordo tra governo e parti sociali del luglio 1993 e del dicembre 1998.

In questa fase, l'innovazione della flessibilità retributiva mediante il meccanismo dei premi collettivi è stata perseguita mediante l'introduzione dello strumento del *salario variabile*, cioè di quote retributive distribuite immediatamente ai lavoratori a fronte del conseguimento di determinati

* Con il contributo di Oreste Auleta, Roberto Fabbri e Meris Melotti, in particolare per il paragrafo 3. Questo testo si basa sull'analisi contenuta in Pini P. (a cura di) (2000), in particolare sulla *Introduzione* al volume e sui capp.4 e 6, ed in Pini (2000a, 2000b). Si ringrazia Oreste Auleta, Roberto Fabbri e Meris Melotti per aver consentito di utilizzare parti della ricerca comune pubblicata in Pini (a cura di) (2000). Le indagini svolte dai componenti del gruppo di ricerca sui *Meccanismi retributivi premianti* dell'Università di Ferrara, con i quali sono stati discussi gli argomenti oggetto di questo testo, costituiscono riferimenti importanti delle tesi qui espresse. Si veda anche il più recente Cainelli - Fabbri - Pini (a cura di) (2001).

** Professore ordinario di Economia politica, Università degli Studi di Ferrara, Facoltà di Economia, E-mail: pini@spbo.unibo.it

risultati aziendali. Tale forma è stata di certo preferita rispetto a quella, pur sperimentata all'estero,, di piani di partecipazione finanziaria differiti nel tempo, ben poco diffusi nel nostro paese e che solo di recente hanno iniziato a godere di un relativo vantaggio fiscale per le imprese e per i lavoratori. La diffusione del salario variabile ha, ciononostante, portato al riemergere di due concezioni di partecipazione dei lavoratori all'impresa, da un lato quella che vede il fenomeno partecipativo delimitato nei suoi aspetti economico-finanziari dei risultati aziendali, dall'altro quella che intende la partecipazione economica dei dipendenti come modalità di coinvolgimento che si affianca ad una partecipazione ben più ampia e dalle implicazioni più profonde nell'ambito organizzativo-gestionale dell'impresa, e senza la quale la prima non ha ragione di sussistere. Entrambe tali concezioni di partecipazione sembrano marcare il dibattito presente sulle innovazioni delle forme retributive.

Per la fase di contrattazione aziendale che ha preso avvio con il primo di quegli accordi, appare ancora incerto e frammentato il panorama degli studi e delle ricerche che hanno esaminato come le linee guida in esso contenute si sono tradotte nelle modalità dei meccanismi premianti introdotti nelle imprese¹. Una lettura delle esperienze di introduzione degli schemi premianti sconta, infatti, carenze informative notevoli, proprio al livello più adatto per effettuare tale valutazione, quello dei sistemi locali². Il carattere decentrato che caratterizza la diffusione dei meccanismi retributivi flessibili suggerisce che proprio la scala locale rappresenta l'unità di indagine più adeguata per verificare se le modalità di tali schemi sono coerenti con una concezione di premio di partecipazione, oppure con quella di premio di risultato.

Queste note cercheranno di accrescere la comprensione di un fenomeno che è divenuto importante anche nella realtà italiana e che in prospettiva coinvolgerà un sempre maggior numero di imprese e lavoratori.

L'ambito dell'analisi è costituito dalle modalità degli schemi retributivi flessibili adottati nel periodo successivo all'accordo del luglio 1993.

Sul piano del metodo di analisi, emerge un quadro che evidenzia come le informazioni disponibili su tale argomento non abbiano raggiunto un livello di sistematicità soddisfacente, in particolare per pervenire ad una rappresentazione adeguata della contrattazione realizzata sul premio e derivarne implicazioni di politica. Emerge la necessità non solo di disporre di

¹ Di ciò vi è testimonianza nella relazione finale della commissione governativa per la verifica del Protocollo (Commissione Giugni, 1997), nei lavori recenti che hanno esaminato la contrattazione aziendale realizzata dopo il 1993, ed anche nelle discussioni ed incontri tenuti a vari livelli istituzionali che hanno condotto al rinnovo di quell'accordo nel dicembre del 1998 (Fabbri, 2000).

² Il concetto di sistema locale come unità di indagine viene discusso in modo efficace in IDSE-CNR (1999). Si veda con riferimento all'Emilia-Romagna anche Cainelli - Nuti (1997) e Brusco - Cainelli - Forni - Franchi - Malusardi - Righetti (1997).

migliori ed estese informazioni pubbliche sulla contrattazione, ma anche di sviluppare un approccio di analisi più robusto ai fini della comparazione tra differenti sistemi locali e periodi contrattuali.

Sul piano dei risultati, emerge, da un lato, la crescita nella diffusione di schemi premianti avvenuta dopo l'accordo del 1993, coinvolgendo anche le piccole e medie imprese, e, dall'altro, la prevalenza di modalità contrattuali sul premio legate per lo più a schemi di incentivazione tradizionale e di tipo redistributivo, a cui si affiancano anche elementi riconducibili a motivazioni di suddivisione del rischio tra imprese e lavoratori. Modalità orientate ad una effettiva partecipazione economica e gestionale dei dipendenti risultano, invece, piuttosto limitate. Ciò avviene, tuttavia, in un contesto in cui sono presenti significative differenziazioni tra i vari sistemi locali ed aree territoriali del paese, e ciò è una ulteriore conferma della necessità di indagini puntuali che abbiamo il sistema locale come riferimento principale.

1. Due modelli di premio

L'introduzione di schemi retributivi premianti che legano una quota del salario aziendale alle performance dell'impresa è stato uno degli elementi qualificanti contenuti nel Protocollo sottoscritto da governo e parti sociali nel luglio 1993.

Come è noto, con questo accordo è stata realizzata una riforma strutturale del sistema contrattuale italiano, secondo alcuni (Giugni, 1993) di portata "costituzionale" sul terreno delle relazioni industriali. Infatti, se a livello macroeconomico si sanciva il metodo della concertazione nella progettazione e conduzione delle politiche non inflazionistiche di crescita e di distribuzione del reddito, a livello microeconomico veniva adottata una concezione di impresa come istituzione nella quale proprietà e direzione aziendale, da un lato, dipendenti e loro rappresentanze, dall'altro, assumono comportamenti virtuosi per accrescere la competitività del sistema, sulla base di obiettivi comuni e procedure concordate. Il governo delle dinamiche retributive costituisce uno degli argomenti cardine di tali comportamenti.

Due visioni possono essere individuate circa le modalità e le funzioni della flessibilità retributiva legata alle performance delle imprese.

La prima visione concepisce il sistema retributivo flessibile come *premio di partecipazione* fondato su una idea di impresa come terreno di convergenza di interessi, che venivano invece tradizionalmente ritenuti esclusivamente contrapposti. Il premio si configura come uno degli elementi di partecipazione dei lavoratori. Questa non si esaurisce negli aspetti econo-

mici, di collegamento tra quota variabile del salario e performance produttive e aziendali, ma si estende sia alla condivisione di obiettivi sia alla determinazione di procedure che governano i processi produttivi e di crescita del capitale cognitivo. Il premio si basa su un clima di fiducia tra i diversi attori basato sulla trasmissione strutturata di informazioni e sulla realizzazione di ambiti e procedure di confronto per la definizione degli obiettivi comuni, le modalità di gestione dei processi e la verifica dei risultati acquisiti (Biagioli, 1996; Leoni, 1999; Biagioli - Pini, 1999). Il meccanismo premiante costituisce, così, anche una delle modalità con le quali il sistema contrattuale realizza la transizione dall'antagonismo alla partecipazione.

La seconda visione configura il meccanismo premiante come *premio di risultato*, con la quale si pone sostanzialmente l'accento sull'aspetto economico-redistributivo della relazione retribuzione-performance, mantenendo la contrapposizione nei ruoli delle parti sociali, seppur stemperata dal sovrapporsi di specifiche convenienze. Mentre il premio di partecipazione è un metodo di gestione dell'impresa teso alla valorizzazione delle risorse umane e delle loro competenze mediante la pratica della condivisione di obiettivi concordati e di procedure di governo dei processi decisionali in campo organizzativo, il premio di risultato sottolinea il legame unidirezionale tra la fissazione di obiettivi da raggiungere e la retribuzione conseguente alla loro realizzazione. Tale premio si fonda su strumenti monetari di incentivazione individuale atti a far emergere comportamenti coerenti e compatibili per realizzare elevate performance aziendali.

Tale flessibilità salariale realizzata mediante schemi premianti si configura all'interno di due modalità sostanzialmente antagoniste, che sono componenti importanti di due percorsi estremi di adattamento delle imprese in mercati sempre più concorrenziali, il sentiero della *flessibilità innovativa* e quello della *flessibilità difensiva* (Killick, 1995).

Il primo sentiero è centrato sulla capacità delle imprese di competere su traiettorie industriali non tradizionali, sull'impegno di risorse per lo sviluppo di infrastrutture, di sistemi di innovazione, di formazione e di accrescimento del capitale umano, sulla diffusione di sistemi di coesione sociale in grado di favorire l'accrescimento delle aree sociali e geografiche escluse dai processi di crescita materiale e immateriale. In tale contesto, la flessibilità è di tipo funzionale ed interna all'impresa, centrata sull'utilizzo di lavoro qualificato, con rapporti di lungo periodo con l'impresa, con elevata mobilità interna tra compiti e funzioni differenziate, e progressione di carriera indotta dalle competenze acquisite. Il processo decisionale avviene seguendo un "approccio consensuale", in cui i rapporti fiduciari e la responsabilità individuale o di gruppo vengono realizzati mediante il coinvolgimento delle risorse umane nel cambiamento organizzativo dell'impresa (OECD, 1998).

Il secondo sentiero è basato, invece, prevalentemente sulla ricerca da parte delle imprese di una competitività di prezzo nei mercati internazionali, realizzata mediante il contenimento dei costi del fattore lavoro e la riduzione delle risorse destinate ai sistemi di protezione sociale; essa si inserisce a volte in politiche nazionali e di settore focalizzate sul “social dumping”. In questo ambito prevale nell’impresa una flessibilità del fattore lavoro di tipo numerico ed esterna all’impresa, caratterizzata essenzialmente dall’interazione forte tra impresa e mercati del lavoro, dall’utilizzo esteso di forme di impiego flessibili quali il part-time, i contratti temporanei, con facilità di assunzione e di licenziamento. Le decisioni delle imprese sulla organizzazione e le modalità di aggiustamento ed adattamento sono fondamentalmente “guidate dal mercato” (OECD, 1998).

Nell’ambito del sentiero della flessibilità innovativa, il *premio di partecipazione* è concepito proprio come strumento di estensione della sfera di coinvolgimento dei lavoratori. La partecipazione ai risultati economici è certamente una componente rilevante, tuttavia non costituisce il presupposto dello schema premiante; anzi essa è il riflesso di modalità gestionali dell’organizzazione dell’impresa che si fondano sul ruolo centrale assegnato alla valorizzazione delle risorse umane come fattore di competitività, e quindi di creazione di ricchezza. La partecipazione dei dipendenti si esplicita non tanto nella redistribuzione dei risultati finali, ma piuttosto nel loro intervento nelle fasi di progettazione, definizione e gestione del modello organizzativo dell’impresa, ed in particolare dell’organizzazione del lavoro. Tale intervento si fonda sulle competenze possedute ed espresse dal lavoratore, costituite dalle conoscenze di base e quelle derivate dal processo di apprendimento specifico all’organizzazione, dalle capacità ed abilità personali, dai comportamenti assunti nell’organizzazione i quali traducono conoscenze e capacità in procedure e risultati (Leoni, 1999; Antonelli - Leoni, 1997). Lo stesso concetto di cambiamento organizzativo deve essere inteso nella accezione che viene fornita, ad esempio da Fujimoto (1998): esso è connotato non da mere competenze statiche o dinamiche che mutano nel tempo in modo discreto e chiaramente definito, bensì da *evolutionary capabilities* che sono associate a mutamenti continui della struttura organizzativa di un’impresa concepita come *learning organization*. Lo sviluppo delle competenze, dunque, non può prescindere dall’interazione tra sistema organizzativo e dipendente, e sollecita il coinvolgimento di quest’ultimo nella gestione dell’organizzazione. In una prospettiva più ampia, le modalità di partecipazione richieste necessitano di una ridefinizione stessa degli strumenti di democrazia all’interno dell’impresa, per evitare il rischio che esse si traducano in tecniche manageriali di coinvolgimento dei lavoratori su obiettivi aziendali predetermi-

nati, sollecitando puramente una collaborazione a livello micro-organizzativo.

In tale contesto, la quota variabile della retribuzione anziché essere connessa al risultato, e quindi alla capacità di pagare dell'impresa, con effetti motivazionali incerti, viene a dipendere dal processo e dalle procedure che la governano. Essa si fonda sulle competenze espresse in relazione alle competenze possedute e va a premiare la capacità di accrescere tali competenze all'interno dell'organizzazione. Gli indicatori che legano il premio alle prestazioni non si riferiscono ai risultati dell'attività produttiva o economica dell'impresa, e non devono essere neppure influenzati dalla performance dell'impresa sul mercato. Questi sono fattori che rimangono nella sfera di rischio della proprietà. Gli indicatori adatti sono, invece, quelli che misurano la gestione del processo produttivo, l'efficienza dell'organizzazione aziendale e la sua capacità di adattarsi ai cambiamenti interni ed esterni all'impresa, l'accrescimento delle competenze delle risorse umane³. Sono, cioè, indicatori di efficacia-efficienza del processo e dell'organizzazione alla cui determinazione intervengo in modo diretto i dipendenti, partecipando ai processi gestionali. L'effetto motivazione presente in tale meccanismo premiante richiede, anzitutto, la chiara misurabilità degli indicatori e la percezione da parte del lavoratore degli effetti conseguenti al proprio comportamento. In secondo luogo, è necessaria la trasparenza circa la gestione delle procedure adottate nel meccanismo premiante, in termini sia di comunicazione dei risultati sia di modalità di valutazione delle performance individuali e di quelle dell'organizzazione. In terzo luogo, devono essere condivisi sia gli obiettivi, sia gli strumenti e le procedure adottati dall'organizzazione: questi devono risultare co-determinati da dipendenti, loro organismi di rappresentanza, e direzione aziendale, proprio per realizzare una partecipazione sostanziale di tipo formalizzato.

Nell'ambito del sentiero della flessibilità difensiva, il *premio di risultato* è invece concepito come strumento che deve condurre ad un recupero della competitività dell'impresa tramite l'abbassamento del costo del lavoro per unità di prodotto. Ciò viene perseguito con due modalità. La prima è quella di indurre una crescita della prestazione del lavoratore e del proprio impegno lavorativo con sistemi incentivanti di tipo monetario, individuali o di gruppo, centrati sul legame tra produttività realizzata, per dati obiettivi prefissati, e retribuzione corrisposta in cambio della prestazione lavorativa. La seconda tende, invece, a spostare parte del rischio d'impresa - sia nella componente interna alla struttura produttiva, sia nella componente esterna indotta dal mercato - dalla proprietà al dipendente, legando una quota della

³ Sono indicatori *input-oriented*, nella accezione fornita da Cainarca - Sgobbi (1997), contrapposti a quelli *output-oriented* che caratterizzano il premio di risultato.

retribuzione di quest'ultimo ai risultati economici dell'impresa, cioè alla redditività conseguita. Le due modalità operano, dunque, mediante meccanismi differenti, il primo di incentivazione dello sforzo del lavoratore ed il secondo di suddivisione del rischio d'impresa.

A fronte dei due meccanismi, vi sta la scelta degli opportuni indicatori per legare la retribuzione alla performance. Il meccanismo di incentivazione dello sforzo implica l'adozione di indicatori specifici del processo produttivo, percepibili e misurabili dal lavoratore, per rafforzare l'effetto motivazionale; indicatori, quindi, di produttività fisica per determinati standard di qualità. Il meccanismo di suddivisione del rischio suggerisce, invece, la scelta di indicatori di redditività aziendale, quali ricavi netti, utile netto o margine operativo, che dipendono sia da indirizzi e comportamenti interni all'azienda, sia da fattori esterni ad essa quali le condizioni nel mercato del prodotto.

In tale contesto, la politica aziendale volta al coinvolgimento dei lavoratori dell'impresa ed all'accrescimento del senso di appartenenza contribuisce ad aumentare l'efficacia dei due meccanismi. Entrambi conducono ad un risultato analogo: trasformare nel tempo una quota della retribuzione da certa ad incerta, assegnando ad una parte consistente degli aumenti salariali il carattere di reversibilità. La riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto viene realizzata, quindi, comprimendo una parte della retribuzione del lavoratore, per incorporarla nella redditività e/o produttività dell'impresa. La partecipazione è in tale ambito esclusivamente di tipo finanziario, ed al massimo si esprime in termini di coinvolgimento dei lavoratori e di condivisione degli interessi aziendali. Le due soluzioni sono, inoltre, modalità per regolare la distribuzione della ricchezza prodotta all'interno dell'impresa, estraendola dalla sfera del conflitto sociale fra categorie antagoniste e confinarla in un ambito puramente economico. Tuttavia, sia che il meccanismo prevalente sia quello d'incentivazione dello sforzo lavorativo, sia che si faccia riferimento a quello di suddivisione del rischio d'impresa, il modello di partecipazione ai risultati economici solleva il problema del coinvolgimento senza però fornirne una adeguata soluzione proprio perché tende ad escludere una partecipazione che vada oltre quella di tipo finanziario (Leoni, 1999).

2. Le motivazioni (micro)economiche alla base del legame tra retribuzioni e performance

La letteratura più recente ha individuato sul piano microeconomico le motivazioni alla base del legame tra retribuzione e performance

d'impresa⁴. Alcune di tali motivazioni riferiscono il fenomeno partecipativo alla sfera economico-finanziaria, altre invece lo estendono alla sfera organizzativo-gestionale dell'impresa.

Tra quelle del primo gruppo viene anzitutto richiamato il tradizionale meccanismo di *incentivazione*. Esso è indotto dalla necessità di realizzare politiche di gestione del personale più flessibili a livello aziendale, per rispondere alle esigenze di adattamento imposte dalla crescente concorrenza. Tale esigenza viene soddisfatta mediante (i) una maggiore variabilità delle retribuzioni (verso il basso e non solo verso l'alto) e quindi del costo del lavoro, in particolare per unità di prodotto, (ii) un aumento dello "sforzo lavorativo" del dipendente con *meccanismi di incentivazione* individuale, da cui segue un incremento della produttività del lavoro e del grado di utilizzo degli impianti (Prendergast, 1999; Blinder, a cura di, 1990). In contesti molto tradizionali, la motivazione che porta ad adottare meccanismi incentivanti può essere rappresentata dalla necessità di recuperare livelli di produttività strutturalmente ritenuti inferiori alle aspettative o di disciplinare la forza lavoro, in assenza di altri strumenti di flessibilità numerica (ad esempio, impossibilità a licenziare). In altri contesti, la motivazione di incentivazione viene rafforzata dalle necessità imposte dai processi di ristrutturazione organizzativa e produttiva delle imprese, con l'introduzione di tecnologie di produzione supportate dall'informatica e di tecniche manageriali di gestione del personale che sollecitano i dipendenti ad un ruolo meno di routine e di maggiore coinvolgimento nei processi di cambiamento interni all'impresa. Lo strumento adottato è rappresentato dal legame tra retribuzione e indicatori di produttività fisica, parametri o variabili individuali che misurano l'utilizzo della linea produttiva (quali, ad esempio, volumi produttivi, produttività del lavoro, resi e scarti) e l'impegno del singolo lavoratore, o di gruppi di lavoratori, sul luogo di produzione. Tali incentivi vengono generalmente, ma non necessariamente, intesi come *reversibili* (assenza di consolidamento e di qualsiasi forma di "minimo garantito"). L'efficacia di tale meccanismo in termini di crescita della produttività non appare tuttavia elevato, a meno che esso non venga accompagnato da innovazioni istituzionali che favoriscono la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali dell'impresa (Black - Lynch, 1997; Blinder, a cura di, 1990), ma ciò conduce ad una concezione di incentivazione non tradizionale, basata su una partecipazione che va oltre l'aspetto monetario.

In secondo luogo, viene sottolineato l'operare di un *meccanismo distributivo della produttività e redditività aziendale*. La "capacità di pagare" da parte delle imprese è conseguente sia agli incrementi di produttività realiz-

⁴ Per un approfondimento si rinvia a Pini (2000a), ora in Cainelli - Fabbri - Pini (a cura di) (2001), su cui parte di questa sezione si basa.

zati internamente sia alle positive dinamiche di crescita del mercato del prodotto (Prosperetti, 1995). Tale “capacità di pagare” si traduce nella disponibilità a meccanismi redistributivi con modalità che danno luogo ad aumenti retributivi reversibili (premi legati ad indicatori, bonus aziendale, o partecipazione azionaria) piuttosto che irreversibili (aumenti strutturali in cifra fissa) (Blinder, a cura di, 1990; Estrin - Grout - Wadhvani, 1987). Tale motivazione può essere indotta sia da performance particolarmente positive dell’impresa in una fase congiunturale favorevole, sia dalla esistenza di condizioni non concorrenziali sul mercato del prodotto in cui le imprese stesse si trovano ad operare e che, determinando posizioni di rendita, generano un surplus aziendale distribuibile anche ai dipendenti in forma reversibile. Secondo la letteratura, tale motivazione indurrebbe anche comportamenti virtuosi da parte dei dipendenti coinvolti negli schemi di partecipazione economica, contribuendo a mantenere bassa la conflittualità aziendale, a ridurre l’assenteismo, a motivare i lavoratori, ad accrescere l’attaccamento all’impresa, e quindi favorirebbe le prestazioni del lavoratore e la sua produttività.

Una motivazione, in parte associata alla precedente, che la teoria più recente propone è quella della *ripartizione del rischio* d’impresa. Si osserva che la convenienza a suddividere il rischio tra proprietà e lavoratori si afferma prevalentemente in concomitanza con la crescita in condizioni di incertezza di mercato che le imprese si sono trovate ad affrontare ed in presenza del rischio associato a scelte aziendali innovative, produttive e/o finanziarie (Ichino, 1989). Ciò ha portato l’impresa ad utilizzare strumenti volti ad accrescere la adattabilità di breve periodo nell’impiego dei fattori di produzione e la flessibilità delle remunerazioni⁵. La variabilità di una quota della remunerazione del lavoro è intesa in questo ambito come strumento di suddivisione del rischio di mercato con gli agenti che contribuiscono alla produzione di beni e servizi, legando il salario ad indicatori dell’andamento economico dell’impresa desunti dal bilancio aziendale, o sostituendo quote di retribuzione con azioni o fondi finanziari dell’impresa. Schemi retributivi flessibili possono conseguire il duplice risultato di accrescere l’utile netto atteso ed il salario atteso, sotto la condizione di non estrema variabilità del fatturato dell’impresa e di costi non troppo elevati associati alla variabilità della retribuzione per il lavoratore avverso al rischio (Ichino, 1994; Weitzman - Kruse, 1990). In tale contesto, ogni aumento retributivo viene considerato completamente *reversibile*.

Le precedenti motivazioni, ma soprattutto le ultime due, fondano quindi la loro efficacia ai fini della competitività dell’impresa sulla trasformato-

⁵ Oltre ad intervenire nella struttura del processo produttivo, esternalizzando mediante *outsourcing* fasi od interi processi per modificare il mix tra costi di “coordinamento” interni all’impresa e costi di “transazione”.

ne di una quota della retribuzione da fissa a variabile, sulla riduzione del salario base e sull'escursione verso l'alto del salario variabile dagli esiti incerti. Ipotizzando che l'avversione al rischio dei dipendenti non sia troppo elevata, possono scaturire anche effetti motivazionali significativi che accrescono la produttività individuale. Per l'impresa ciò che appare comunque rilevante è la riduzione del costo del lavoro (per unità di prodotto) e la sua rispondenza alle variabili condizioni di mercato del prodotto.

Di differente impostazione sono invece le argomentazioni suggerite da quel filone della letteratura che estende la *partecipazione agli aspetti organizzativi-gestionali* dell'impresa, non solo quindi partecipazione ai risultati economici. La diffusione di processi di ristrutturazione e di riorganizzazione produttiva e gestionale delle imprese richiede da parte dei lavoratori comportamenti maggiormente partecipativi, rispetto a quanto era imposto dai metodi organizzativi ford-tayloristici. Tale partecipazione non si esplica solo sul piano economico, ma anche su quello dell'organizzazione della produzione, del lavoro, dello sviluppo e valorizzazione delle competenze delle risorse umane (Black - Lynch, 1997; Ichniowski - Shaw, 1995; Carstensen - Gerlach - Hubler, 1995). Risultano così enfatizzati gli obiettivi di incremento della competitività dell'impresa mediante meccanismi partecipativi, formali e sostanziali (Meade, 1986; Cable, 1988; Cable - Wilson, 1989, 1990; Levine - D'Andrea Tyson, 1990; Fernie - Metcalf, 1995). In tale contesto, il legame fra incremento della produttività ed adozione di schemi di gain-sharing si afferma qualora si perseguano obiettivi comuni basati sul coinvolgimento dei dipendenti e volti ad incrementare il senso di appartenenza e la motivazione del lavoratore, in un contesto di relazioni fiduciarie tra le parti e di contrattazione delle nuove forme di organizzazione di produzione. Lo strumento del premio deve prevedere la co-determinazione sia delle procedure di valutazione e di verifica dei risultati raggiunti e dei comportamenti espressi, sia degli obiettivi strategici dell'impresa (Brusco - Solinas, 1997; Leoni - Tiraboschi - Valietti, 1999). Esso è rafforzato da precise norme di regolazione collettiva dei rapporti tra dipendenti, loro rappresentanze ed impresa (Freeman - Lazaar, 1995; Fernie - Metcalf, 1995; Biagioli, 1999). Il compenso si configura generalmente come salario strutturale per premiare in modo irreversibile la qualità della prestazione e le competenze espresse.

Facendo riferimento a specifiche esperienze nazionali, le precedenti motivazioni si rafforzano in contesti dove prevalgono relazioni industriali che governano precise modalità contrattuali delle concessioni retributive. In particolare, in Italia il mutamento dei meccanismi contrattuali, sia di tipo normativo che economico, con la riduzione prima e l'azzeramento poi del grado di indicizzazione automatica delle retribuzioni, ha ampliato gli spazi per politiche di contrattazione retributiva a livello di categoria e so-

prattutto a livello aziendale. Con il nuovo regime del 1993, mediante il quale si realizzano due livelli contrattuali⁶, si afferma in una logica partecipativa un principio sia di incentivazione dello sforzo lavorativo sia di ridistribuzione degli incrementi di produttività/redditività. Tale mutamento può avere accresciuto l'importanza della motivazione denominata *concessionary bargaining*, la quale può assumere tre dimensioni differenti (Dworkin et al. 1988; Mitchell - Lewin - Lawler III, 1990; Erickson - Ichino, 1994): (1) in presenza di elevate retribuzioni in quota fissa e riduzione del potere contrattuale sindacale si rafforzano le pressioni al mutamento della composizione delle retribuzioni a favore di una espansione della quota variabile; oppure (2) in una fase di stagnazione delle retribuzioni in seguito ad accordi nazionali del tipo politica dei redditi ed a fronte di redditività aziendale in crescita, si rafforza la domanda di ridistribuzione della redditività in sede aziendale che viene soddisfatta con l'introduzione di meccanismi di aggiustamento reversibile delle retribuzioni; infine (3) lo scambio può anche riguardare maggiore flessibilità quantitativa (numerica) e funzionale all'interno dell'impresa contro più elevate retribuzioni, che tuttavia vengono concesse solo in modo reversibile.

Ad accrescere l'articolazione delle motivazioni economiche che sopportano il legame tra retribuzioni e performance aziendali possono essere annoverate anche quelle che provengono non direttamente dall'impresa, ma dal lavoratore o loro rappresentanti. Anzitutto, lo strumento della variabilità salariale, aggiuntivo rispetto ad un salario base garantito, viene proposto come modalità di controllo ed intervento nei processi decisionali dell'impresa, sia al livello di gestione del ciclo della produzione e dell'organizzazione del lavoro, sia a livello di conduzione strategica dell'impresa. In altri termini, i premi sono intesi quali strumenti di affiancamento ed irrobustimento delle modalità di democrazia industriale, anche con una presenza nei consigli di amministrazione di rappresentanti dei lavoratori. I premi in tal caso possono essere pensati come retribuzione variabile distribuita immediatamente ai lavoratori, o come co-partecipazione azionaria all'impresa, quindi come piani retributivi differiti nel tempo (BAGLIONI 2001). A questa motivazione che viene sviluppata nell'ambito degli approcci di relazioni industriali, se ne aggiunge almeno una seconda che invece è suggerita dalla teoria microeconomica. Contrariamente a quanto è previsto dalla ratio di diversificazione del rischio nelle scelte di risparmio, viene proposto il piano di retribuzione variabile mediante co-partecipazione finanziaria all'impresa da parte dei dipendenti al fine di salvaguardare il capitale umano e la professionalità acquisita dai lavoratori

⁶ Quello nazionale di categoria per tutelare il potere d'acquisto dei salari e quello aziendale che prevede il legame tra erogazioni salariali e miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni aziendali, o più in generale dell'andamento economico dell'impresa.

entro l'impresa stessa. Il lavoratore che ha investito in formazione specifica entro l'impresa avrebbe interesse ad una gestione efficiente della stessa da parte della direzione e della proprietà. Lo strumento della retribuzione flessibile, mediante piani differiti di partecipazione azionaria con diritto di voto e presenza negli organi di controllo dell'impresa, può costituire elemento di garanzia ed incentivo verso una corretta ed efficiente gestione aziendale. Se da un lato ciò implica una minore diversificazione del rischio nelle scelte di investimento finanziario, in contrasto quindi con le note indicazioni della letteratura, dall'altro l'aver già investito in istruzione e formazione specifica all'impresa suggerisce al lavoratore l'opportunità di individuare strumenti di coinvolgimento alla vita aziendale anche mediante forme di flessibilità retributiva (LAZEAR-FREEMAN 1996).

3. Cosa sappiamo sulle modalità del premio?

Non è semplice ricostruire un quadro, se pur parziale e provvisorio, dei vari aspetti della contrattazione sul premio. Essi spaziano dagli indicatori impiegati per collegare la parte variabile delle retribuzioni alle performance dell'impresa ai parametri per l'erogazione *ad personam* del premio; dal personale coinvolto alla quota e variabilità del premio, per giungere ai temi del consolidamento e delle modalità di verifica. Un tentativo in tale direzione è quello di Auleta (2000) che qui viene ripercorso⁷.

Di particolare importanza sembra essere la caratteristica del premio in termini di quota aggiuntiva o sostitutiva rispetto alla retribuzione base. Se infatti il salario variabile induce un effetto positivo sulle performance lavorative e quindi su quelle aziendali, come suggerito da alcuni filoni della letteratura, e quindi si configura come nuovo elemento nel valore aggiunto dell'impresa, allora esso dovrebbe realizzarsi quale quota aggiuntiva della retribuzione base; mentre se il suo contributo alle performance aziendali non emerge, allora la sua introduzione dovrebbe essere accompagnata da una modificazione nella composizione della retribuzione, andando a sostituire una quota retributiva fissa a vantaggio di quella variabile. Una conoscenza, anche se preliminare, circa il carattere sostitutivo o aggiuntivo della retribuzione variabile può essere quindi estremamente interessante anche per comprendere la natura stessa dei premi collettivi negoziati nelle imprese.

⁷ Si veda anche il lavoro di Rossi - Sestito (2000) per le valutazioni in esso contenute circa la diffusione della contrattazione aziendale ed in essa della contrattazione sul salario. Tale lavoro si concentra sul livello nazionale di analisi, mentre minore è l'attenzione ad indagini condotte a livello di sistemi locali.

3.1 Le indagini nazionali

Ci concentriamo su due indagini istituzionali a livello nazionale che ci sembrano particolarmente interessanti per estensione, la prima curata dall'Istat nel 1997, la seconda svolta dalla Banca d'Italia nel 1996. A queste si affiancano altre due indagini condotte da istituti vicini alle associazioni di categoria: la ricerca curata da Rossi (1997) per conto del Centro Studi della Confindustria e lo studio di Broglia - D'Aloia (1998) per conto di Monitor-Lavoro.

Nel lavoro curato dall'ISTAT (1999) vengono presentati i risultati della prima rilevazione, effettuata nel 1997, sulla flessibilità nel mercato del lavoro. La rilevazione ha riguardato circa 8000 imprese, diffuse su tutto il territorio nazionale, con almeno 10 dipendenti ed appartenenti sia all'industria sia ai servizi. La modalità attraverso la quale l'indagine è stata condotta è quella della compilazione, mediante intervista telefonica, di un questionario. Il tasso di risposta per le imprese incluse nel campione selezionato è stato pari al 78,3%, rappresentativo dell'intero territorio nazionale.

La contrattazione aziendale nel biennio 1995-1996 sembra aver riguardato il 38,8% dell'occupazione totale, ed il 9,9% delle imprese con almeno 10 addetti. Sul totale degli occupati nelle imprese con contrattazione, emerge che per ben il 79% si ha negoziazione su aspetti retributivi (30% sul totale degli addetti) e per il 34% su organizzazione del lavoro (13% degli addetti). Sul totale degli accordi, emerge che ben il 41% riguarda aspetti retributivi, ed il 19% l'organizzazione del lavoro e l'ambiente di lavoro. Bassa è invece la contrattazione in tema di relazioni industriali (solo il 6,5% dei contratti).

Con riferimento al tema della retribuzione variabile si rileva che tale meccanismo retributivo sembra aver coinvolto ben il 74,5% degli occupati per i quali sono state negoziati aumenti *retributivi*, il 59% degli occupati coinvolti dalla contrattazione, ed il 22,7% degli occupati totali.

La contrattazione sul salario variabile è più diffusa nell'industria, dove interessa il 64% degli occupati che contrattano (77% di quelli con contrattazione sulle retribuzioni), rispetto al settore dei servizi in cui tale percentuale scende al 52,8% di quelli che contrattano (71% di quelli con contrattazione sulle retribuzioni).

Un ulteriore elemento di differenziazione viene rilevato con riferimento alla localizzazione territoriale. La distribuzione dei lavoratori interessati dalla contrattazione del salario variabile risulta la seguente: 42,9% residenti in regioni del Nord-Ovest, 27,8% nel Nord-Est, 24,3% nelle regioni del Centro Italia e 4,9% nel Mezzogiorno. Tuttavia la propensione a contrattare sul premio è maggiore nel Nord-Est (71% degli occupati con con-

trattazione) e nel Centro-Italia (70%), rispetto al Nord-Ovest (58,5%) ed al Sud (21%). La contrattazione aziendale, oltre al premio variabile, ha però riguardato in modo diffuso anche altri istituti tradizionali (premio di produzione, una tantum, premio di presenza, ecc.), con percentuali relativamente più elevate soprattutto nel centro e nel sud d'Italia.

La ricerca consente anche di individuare la tipologia degli indicatori utilizzati per legare il premio ai risultati economici. Si nota la prevalenza di indicatori *economici di performance delle imprese*, utilizzati sia singolarmente (20% del totale degli indicatori), sia in combinazione con indicatori di carattere quantitativo (22%). Di una certa importanza viene inoltre ritenuto il ricorso ad indicatori di qualità che compaiono singolarmente nel 20% dei casi ed associati ad indicatori di quantità nel 9% dei casi. La quota di indicatori di produttività interna è pari al 16% dei casi. A fronte del ruolo di indicatori di performance aziendale, si registra anche una erogazione del premio sostanzialmente basata su parametri tradizionali, per il 70% degli addetti in base alla qualifica e per il 14% per categoria. A questo si aggiunge una periodicità di definizione degli obiettivi da raggiungere con il meccanismo premiante molto estesa (tutto il periodo del contratto: 53% degli addetti; su base annuale: 46% degli addetti).

In termini di effettiva flessibilità della retribuzione contrattata, viene infine segnalato che l'erogazione di una quota minima garantita si riscontra solo per il 12,8% degli addetti coinvolti nel meccanismo premiante, mentre il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati implica, per il 44,6% degli addetti interessati, una proporzionale riduzione del premio e per il 42,6% il totale azzeramento dello stesso. La flessibilità appare quindi nel complesso elevata. A ciò deve essere aggiunto che il consolidamento, anche parziale, risulta ben poco diffuso (solo per il 22% degli addetti).

La seconda indagine istituzionale è quella che la Banca d'Italia conduce su un campione rappresentativo di circa 1000 imprese manifatturiere con oltre 50 addetti mediante somministrazione di un questionario ed intervista telefonica, indagine che dal 1995 riguarda anche le erogazioni di premi variabili (Casadio, 1999). La copertura della contrattazione aziendale su materie retributive per tale campione appare in termini di addetti coinvolti superiore al 90% nel 1996. La durata dei contratti sottoscritti è prevalentemente annuale e biennale.

La quota di imprese che adottano meccanismi premianti risulta pari a circa il 60% nel 1996, la fase più intesa di negoziazione aziendale, con un ritmo di crescita estremamente sostenuto fra le piccole e medie imprese. Tra le imprese con almeno 100 addetti si ha una percentuale del 54% a fine 1996, confermando quindi un marcato processo di adozione dei premi a seguito del protocollo del luglio 1993 anche nelle imprese minori. Da ciò

risulta che circa i 3/4 dei dipendenti delle imprese manifatturiere con oltre 50 addetti sono coinvolti da meccanismi premianti.

La quota variabile contrattata nelle imprese si attesta attorno al 3% della retribuzione complessiva. Viene sottolineato che gli aumenti retributivi seguono temporalmente la dinamica della produttività aziendale e che la elasticità di tali aumenti rispetto alla produttività sembra pure aumentare nel tempo. Inoltre, le imprese che contrattano premi variabili sembrano concedere aumenti retributivi superiori a quelle senza premio, in misura circa doppia. Da ciò viene anche inferito che il premio si configura come aggiuntivo rispetto ai tradizionali istituti retributivi aziendali piuttosto che sostitutivo. L'interpretazione avanzata è che l'adozione del premio risponde maggiormente ad una logica di "capacità di pagare" ed è coerente ad una motivazione di tipo redistributivo, anziché di *profit-sharing* volto questo a suddividere il rischio d'impresa e modificare la composizione della retribuzione (a favore della quota variabile) lasciandone mutato il livello.

Tale motivazione non viene però totalmente esclusa dall'analisi. Infatti risulta che del 3% di quota variabile lo 0,5% appare flessibile anche verso il basso. A parere delle imprese intervistate risulta che a fine 1996 i premi sono effettivamente variabili per il 50% delle imprese e per il 70% degli addetti. Solo due anni prima, la valutazione era piuttosto differente: il premio veniva considerato effettivamente variabile solo per il 25% delle imprese e per il 60% degli addetti. Inoltre, nel 1996, la variabilità risulta solo verso l'alto per il 25% circa delle imprese e degli addetti, ed anche verso il basso in modo *significativo* per il 20% delle imprese ed il 30% degli addetti⁸. Per queste ultime quote si può ritenere che il premio sia di tipo sostitutivo più che aggiuntivo.

L'erogazione del premio appare per una quota rilevante di imprese e di addetti non differenziato tra lavoratori: rispettivamente per il 50% e per il 40% a fine 1996. Tali quote risultano anche aumentate in modo significativo dal 1994. La differenziazione tra singoli lavoratori è praticamente assente, mentre risulta significativa tra "colletti bianchi e colletti blu" e tra lavoratori di differente qualifica ed inquadramento professionale (per il 45% delle imprese e 55% degli addetti). La contenuta differenziazione, ed in diminuzione, può anche dipendere da una inerzia all'interno delle imprese che hanno adottato i premi per la prima volta solo di recente. Le grandi imprese che hanno introdotto il premio anche prima del 1995-1996, tendono anche a differenziare il premio per qualifiche, mentre le imprese di piccola dimensione sperimentano ora il premio variabile in modo diffuso, senza estendere il meccanismo alle sue varie modalità potenziali. Al contempo si nota una differenziazione del premio per territorio,

⁸ Flessibilità verso il basso non esclusa ma considerata problematica si riscontra per il 10% delle imprese ed il 15% degli addetti.

“prevalentemente finalizzata alla concessione di minori incrementi negli impianti localizzati al Sud [...]” (Casadio, 1999, p.71). Tale differenziazione è confermata da una analisi econometrica da cui risulta che rispetto alle imprese del Nord-Est, le imprese con sede nel Nord-Ovest concedono aumenti retributivi annui inferiori di 2 decimi di punto, quelle del Centro di 3 decimi e quelle del Sud di 4 decimi di punto. Mentre differenziali retributivi significativi non emergono per classe dimensionale e settore economico delle imprese, il fattore geografico sembra rilevante.

Nella ricerca non viene presentata purtroppo una analisi circa la tipologia degli indicatori adottati per collegare il premio alle performance. E' interessante però osservare che le erogazioni concesse come premio variabile sono legate solo per il 3% delle imprese e l'1,5% degli addetti a modifiche di tipo organizzativo, appaiono connesse a performance dell'unità produttiva per il 10% delle imprese ed il 20% circa degli addetti, mentre il collegamento con le performance dell'intera azienda risulta rilevante per il 45% circa delle imprese ed il 50% degli addetti. Ciò può dipendere dalla diffusione recente del premio nelle piccole e medio imprese, per le quali la dimensione aziendale coincide con quella di stabilimento. Al contempo, il debole legame con modifiche organizzative può anche indicare una modalità del premio che privilegia indicatori più o meno tradizionali di produttività e/o di redditività aziendali, relegando ai margini modalità di meccanismi premianti associati ad una ridefinizione degli assetti organizzativi interni all'impresa. In altri termini, tale riscontro è coerente con caratteristiche di premio di partecipazione *economico-finanziaria* piuttosto che di partecipazione *organizzativo-gestionale*.

Nel lavoro curato da Rossi (1997) per il Centro Studi Confindustria, vengono analizzate le principali caratteristiche degli accordi stipulati nelle imprese manifatturiere a partire dal luglio 1993 fino alla fine del 1996. L'analisi riguarda circa 1500 accordi aziendali per oltre 500.000 dipendenti, di cui gran parte raccolti presso le federazioni di settore (1286 accordi)⁹.

Alcuni elementi inducono a sottolineare la buona rispondenza dei contenuti della contrattazione aziendale alle indicazioni contenute nel Protocollo.

Dallo studio risulta che l'85% degli accordi prevede erogazioni retributive legate ai risultati d'impresa e nel 51% dei casi tale erogazione è costituita dal solo premio variabile, senza quote garantite. In media, gli accordi sottoscritti presentano una durata di circa tre anni. La quota massima potenziale del premio variabile risulta pari a circa un milione di lire (il

⁹ Nei rimanenti casi (207) sono state raccolte informazioni tramite questionari alle associazioni di categoria territoriali.

3,1% della retribuzione lorda annua) e mostra una tendenza leggermente crescente all'aumentare della dimensione aziendale.

Con riferimento agli indicatori utilizzati per la determinazione delle quote di retribuzione da erogare, nel lavoro di Rossi troviamo una duplice classificazione. Per i 1286 accordi resi disponibili dalle federazioni di settore, viene operata la distinzione fra indicatori di produttività (presenti nel 72,6% degli accordi), di redditività (44,9%) ed altri indicatori (66,9%). Per le 207 imprese di cui le associazioni territoriali hanno fornito informazioni sui contratti, sono individuati tre gruppi di indicatori diversi: a) indicatori interni; b) indicatori esterni; c) altri indicatori. L'andamento dei primi rispecchia prevalentemente l'operato dei dipendenti (indicatori interni), mentre indicatori dell'andamento aziendale risentono in modo diretto anche fattori esterni all'impresa (indicatori esterni)¹⁰. Si nota che gli indicatori interni rappresentano il 55,5% del totale, mentre per quelli esterni si ha il 30,9%, ed al 13,6% per gli altri indicatori. In sintesi, mentre sembrano dominare indicatori di produttività e qualità aziendale, al contempo appare elevato il peso di indicatori di performance economica dell'impresa. Indicatori di tipo innovativo (partecipazione gestionale) sono inclusi in quelli di produttività o indicatori interni. Il loro peso non è noto.

Viene stimato che circa il 60% degli accordi di retribuzione variabile prevede qualche forma di riparametrazione individuale del premio. I parametri adottati sono piuttosto eterogenei, ma tutti tradizionali. Fra questi ricorrono il livello d'inquadramento contrattuale, la presenza individuale e l'anzianità aziendale.

In alcuni casi, si riscontra l'esclusione dalla retribuzione variabile di particolari fasce di dipendenti (come, ad esempio, quelli assunti con contratti di formazione e lavoro). L'esclusione dal meccanismo premiante non può quindi essere esclusa.

Infine, in oltre il 70% degli accordi, le quote erogate a titolo di retribuzione variabile non vengono incluse nel calcolo del TFR e solo l'8% delle imprese prevede un consolidamento – totale o parziale – delle erogazioni corrisposte, da effettuarsi anno per anno o alla scadenza dell'accordo. Ciò conferma i risultati derivati dall'indagine Istat (1999).

La ricerca curata da Broglia - D'Aloia (1998) esamina le modalità del premio variabile basandosi su 171 accordi, prevalentemente di imprese industriali, per gli anni 1994-1996.

¹⁰ L'autore propone i seguenti raggruppamenti: indicatori interni (presenza individuale, assenteismo collettivo, indici di qualità interni ed esterni, parametri relativi alla sicurezza dell'ambiente di lavoro, produttività dei fattori diversi dal lavoro, indici di efficienza rispetto a standard prefissati, altri obiettivi di performance); indicatori esterni (redditività industriale, redditività complessiva, fatturato e vendite in valore assoluto o rapportati ad altre grandezze); altri indicatori (volumi di produzione, produttività del lavoro, grado di utilizzo degli impianti).

Dall'analisi degli indicatori emerge, in primo luogo, il diffuso ricorso all'impiego congiunto di più indicatori. Infatti, nel 64,9% dei casi analizzati, la quota di salario variabile da erogare viene stabilita con riferimento a più di un indicatore. Tale caratteristica sembra suggerire l'affermarsi di una maggiore "complessità" nella definizione degli accordi di salario variabile, per tener conto delle diverse esigenze legate all'adozione di questo tipo di remunerazione. Gli indicatori più diffusi risultano essere quelli di redditività (nel 59,6% degli accordi totali). Diffusi sono anche quelli di produttività (55% degli accordi totali), mentre indicatori di qualità sono adottati nel 36,3% del totale degli accordi analizzati. Infine, la "presenza": questa compare nel 22,2% degli accordi come indicatore al quale commisurare il premio e nel 33,9% dei casi come parametro per l'erogazione individuale.

L'entità del valore massimo potenziale del premio variabile appare contenuta. Dalla stima effettuata risulta infatti che per l'85% dei casi considerati il valore massimo potenziale del premio si attesta fra il 3% ed il 5% della retribuzione di fatto.

Una caratteristica interessante messa in risalto nella ricerca curata da Monitor Lavoro è relativa all'esistenza di un rapporto esplicito fra la diffusione dell'istituto del salario variabile e la crescita del grado di "partecipazione" in azienda. Tale valutazione viene desunta dal confronto di alcune evidenze relative al periodo 1994-1996 con quanto rilevato per il periodo 1991-1993. La maggiore diffusione delle forme di retribuzione variabile per il periodo più recente risulta, infatti, associata alla definizione di relazioni sindacali di tipo partecipativo, nonché all'istituzione di strutture paritetiche di varia natura (quali, ad esempio, commissioni paritetiche e gruppi di lavoro). Gli stessi autori, però, sottolineano che, accanto a questi aspetti di partecipazione "formale" dei lavoratori ai diversi momenti della gestione aziendale, perdura una sensazione di insoddisfazione da parte delle rappresentanze sindacali sugli effettivi contenuti di tali forme partecipative.

In sintesi, dall'esame di queste ricerche emerge che l'adozione di forme di retribuzione variabile in funzione delle performance d'impresa sembra aver ricevuto un notevole impulso dalla riforma del 1993. L'evidenza più significativa in questa direzione è data dall'aumento considerevole del numero di imprese che hanno effettuato contrattazione sul salario variabile. In altri termini, è possibile affermare che quando viene realizzata la contrattazione a livello aziendale su aspetti retributivi, questa riguarda con maggiore frequenza rispetto al passato anche schemi premianti.

A fronte di questi progressi vanno però segnalati anche alcuni elementi critici. In primo luogo, la quota del premio sul totale della retribuzione risulta essere ancora molto contenuta (in genere oscilla fra il 3% ed il 5%).

Inoltre, il premio presenta forti caratteri di variabilità anche verso il basso, con presenza contenuta di minimi garantiti ed assenza di consolidamento.

Anche per quanto concerne l'impiego degli indicatori, la prevalenza di quelli di produttività sembrerebbe indicare una certa "inerzia" di comportamenti rispetto a pratiche già sperimentate in passato, piuttosto che il risultato di un reale processo di ricerca delle forme più adatte alle diverse realtà produttive per l'implementazione del salario variabile. Anche con riferimento all'impiego dei diversi indicatori bisogna, però, sottolineare l'elemento di novità costituito dalla presenza di voci di bilancio aziendale (indicatori di redditività) e dal diffuso ricorso all'utilizzo di più indicatori congiuntamente, con la finalità di cogliere meglio la complessità dell'impresa e di bilanciare esigenze ed obiettivi di diversa natura. L'erogazione di premio rimane tuttavia ancorata a modalità tradizionali, generalmente la qualifica e la presenza. Ciò potrebbe essere coerente sia con una concezione di premio impiegato a fini di incentivazione tradizionale, ma poco efficace in una impresa avanzata dal punto di vista organizzativo, sia con una concezione di premio volto a fini di suddivisione del rischio per il quale ciò che è rilevante è mutare la composizione del costo del lavoro estendendo la quota variabile, piuttosto che incentivare il dipendente ad accresce il proprio *effort* mediante coinvolgimento e partecipazione diretta.

Ciò ci conduce a richiamare un ulteriore aspetto del premio, cioè il livello di partecipazione (non solo *economica*) desumibile dal meccanismo premiante. In proposito, emergono alcune indicazioni contrastanti. Per un verso, è diffuso il riconoscimento dell'importanza per la competitività delle imprese di forme più estese di partecipazione dei lavoratori alla gestione ed organizzazione dell'azienda. D'altra parte, però, vengono rilevate notevoli carenze in proposito, sia in termini di mancata predisposizione delle strutture (commissioni miste, ecc.) idonee allo sviluppo di tale forma di partecipazione, sia in termini di efficacia di queste strutture nei casi in cui esse sono previste.

3.2. Le indagini su sistemi locali

Con riferimento alle innovazioni introdotte dalla riforma del 1993 è stata già sottolineata l'importanza attribuita alla contrattazione decentrata. In tal senso riteniamo che vada enfatizzata la centralità della dimensione locale. Infatti, è proprio a tale livello che le potenzialità e/o i limiti dell'attuale assetto della contrattazione risultano più evidenti. Questa sezione viene dedicata ai risultati evidenziati da alcuni studi relativi a specifici sistemi locali. Si tratta di uno scenario ancora incompleto e privo di

sistematicità, ma riteniamo che proprio dalle molteplici specificità che caratterizzano il nostro sistema produttivo e dalle diverse forme della contrattazione decentrata sul salario variabile possano derivare una serie di indicazioni di estremo interesse.

Abbiamo focalizzato l'attenzione anzitutto su due ripartizioni geografiche: il Nord-Est ed il Nord-Ovest. Successivamente viene considerata l'esperienza per una importante regione del Centro Italia, l'Emilia-Romagna, per la quale è disponibile una delle ricerche più estese sui sistemi locali di produzione. Per il Mezzogiorno non si dispongono informazioni. Si tratta di contesti locali caratterizzati da un tessuto produttivo e da un sistema di relazioni industriali molto diversi e da ciò deriva l'interesse per i risultati.

3.2.1 Il Nord-Est ed il Nord-Ovest sono differenti quanto a premio?

Dall'insieme dei lavori relativi ai sistemi locali del Nord-Est deriviamo qui alcune considerazioni di carattere generale sulla contrattazione del premio¹¹.

Nel corso degli anni più recenti, l'adozione di meccanismi retributivi dipendenti dalle performance aziendali ha registrato una certa diffusione, ma, allo stesso tempo, persistono, a livello aziendale, forme di retribuzione di tipo tradizionale. Da alcune ricerche viene confermato anche che l'adozione di forme di retribuzione variabile risulta più diffusa al crescere della dimensione aziendale. In ogni caso, la quota di retribuzione effettivamente flessibilizzata è ancora molto contenuta (3-4%).

Le finalità alla base dell'introduzione del salario variabile sono prevalentemente costituite dall'incentivazione dello sforzo lavorativo, dall'aumento della produttività, dalla suddivisione del rischio d'impresa, mentre, poco numerosi, sono i casi di effettivo coinvolgimento dei lavoratori alla gestione ed all'organizzazione dell'impresa. Questa carenza di coinvolgimento emerge sia da un punto di vista formale, sia, in misura anche maggiore, da un punto di vista sostanziale, e rappresenta probabilmente uno dei principali punti critici della diffusione del premio variabile.

Gli indicatori più diffusi sono quelli di produttività, seguiti da quelli di qualità e redditività. Al riguardo viene anche rilevata in alcuni casi una certa associazione fra dimensione aziendale e tipo di indicatori utilizzati: nelle imprese di dimensione minore sono relativamente più diffusi gli indicatori di redditività, mentre, nelle grandi imprese, ricorrono con maggiore frequenza quelli di produttività.

¹¹ Per l'area del Nord-Est dell'Italia sono stati esaminati gli studi di FDA - CISL (1997), Camuffo (1996), Giaccone (1995), AFI - IPL (1998), Fabbri - Pini (1998a, 1999).

L'importanza assunta dalla dimensione aziendale risulta però ridimensionata se si considera la contrattazione sul salario variabile nel suo complesso. Gli elementi che sembrano assumere maggiore importanza, infatti, sono il settore di appartenenza e la categoria sindacale dell'impresa, mentre, le caratteristiche specifiche dell'azienda (quali, ad esempio, le modalità organizzative e gestionali ed il grado innovativo) e la sua dimensione hanno un ruolo secondario nella definizione del meccanismo di retribuzione variabile. Questo risultato è incoerente con lo spirito della riforma del 1993 che, almeno formalmente, indicava nell'esaltazione delle specificità aziendali uno degli elementi fondamentali nell'implementazione del premio. Considerazioni analoghe possono essere riferite anche alle modalità con le quali viene gestita l'effettiva erogazione del salario variabile. In generale, infatti, si registra una scarsa differenziazione individuale dei premi erogati (con conseguente livellamento delle retribuzioni) e, quando la riparametrazione individuale è presente, essa si basa su parametri tradizionali quali il livello d'inquadramento professionale o la presenza individuale. Ne consegue, sia l'incapacità di cogliere il contributo specifico delle diverse mansioni, in un'ottica innovativa di gestione ed organizzazione dell'impresa, sia una ridotta efficacia del meccanismo di incentivazione dei dipendenti, in un'ottica più tradizionale di semplice stimolo dello sforzo lavorativo.

La valutazione della contrattazione sul salario variabile nel Nord-Ovest¹² deve tenere in considerazione le principali caratteristiche dell'economia del territorio. Al riguardo è opportuno sottolineare l'importanza che, a differenza del Nord-Est, le imprese di grandi dimensioni ricoprono per l'economia del Nord-Ovest. Questo elemento potrebbe aver influenzato le caratteristiche assunte dalla contrattazione sul premio, sia nell'ipotesi che la dimensione aziendale eserciti un effettivo condizionamento sugli accordi di salario variabile, sia perché presumibilmente alcune grandi imprese hanno introdotto forme di *gain-sharing* già nel corso degli anni ottanta e quindi potrebbero aver beneficiato dell'esperienza accumulata.

Le conclusioni a cui è possibile pervenire sulla base dei lavori presi in considerazione per il Nord-Ovest presentano sia aspetti positivi che punti critici. L'elemento più incoraggiante è dato dalla crescente diffusione, anche fra imprese di piccola e media dimensione, degli accordi sul salario variabile. La riforma del 1993 sembra, dunque, aver esercitato una notevole spinta all'adozione di questa forma retributiva. Tuttavia, molti elementi critici permangono sulle modalità degli accordi sul salario variabile

¹² Per l'area del Nord-Ovest, i lavori di FIOM-CGIL Piemonte (1998), CGIL Alessandria (1999), FAT-FLAI-UILA Lombardia (1998), FILLEA-CGIL Lombardia (1997), Unione Industriali Bergamo - OD&M (1997), FILCEA-CGIL Lombardia - Net Working S.r.l. (1999), FIOM-CGIL Lombardia (1997).

e sulla loro gestione. La prevalenza di finalità di incentivazione dello sforzo lavorativo emerge in modo netto, sia dalle dichiarazioni degli attori interessati, sia dalla considerazione degli indicatori più diffusi. Questo rappresenta un elemento di differenziazione rispetto alla realtà del Nord-Est per la quale la finalità di suddivisione del rischio sembra essere maggiormente presente. Un ulteriore elemento che emerge con una certa ricorrenza dai lavori considerati riguarda la contraddizione esistente tra il buon livello raggiunto nella progettazione dei sistemi di retribuzione variabile e le forti carenze che ancora persistono in termini di partecipazione dei dipendenti alla gestione ed alla verifica degli stessi. Questo aspetto, crediamo, si inserisce in una generale mancanza di coinvolgimento dei lavoratori negli aspetti organizzativi, elemento questo che dovrebbe accompagnarsi alla diffusione della partecipazione di carattere economica ma che è ancora prevalentemente assente nelle esperienze realizzate nei sistemi locali del Nord-Ovest.

3.2.2 *L'esperienza dell'Emilia-Romagna: la partecipazione mancata?*

L'ultima area che esaminiamo è costituita da un ambito territoriale in cui tradizionalmente i sistemi locali di produzione sono caratterizzati da modelli di relazioni industriali con forti contenuti di partecipazione, coinvolgimento e rappresentanza dei lavoratori alla vita dell'impresa, anche mediante meccanismi conflittuali. Il riferimento principale è all'esperienza negoziale sul premio compiuta nei sistemi locali dell'Emilia-Romagna.

Le caratteristiche del premio nelle imprese dell'Emilia-Romagna appaiono estremamente illuminanti.

Come è noto, i sistemi locali emiliano-romagnoli sono tradizionalmente considerati dagli studiosi di economia industriale e di relazioni industriali come sistemi ad alto "tasso di partecipazione": essi sono stati in grado di coniugare, dal dopoguerra agli anni più recenti, successo economico e benessere sociale sviluppando relazioni sociali ed economiche di tipo partecipativo tra imprese, lavoratori, organizzazioni di rappresentanza socio-economica ed istituzioni locali¹³. Le modalità degli schemi retributivi premianti in tale contesto assumono così una valenza particolarmente significativa, alla luce della distinzione proposta tra *premio di partecipazione* e *premio di risultato*.

Nel periodo post 1993, almeno negli anni centrali della contrattazione integrativa, il quadro economico congiunturale è stato particolarmente fa-

¹³ Una sintesi ed una valutazione di tali caratteristiche, nonché dei fattori di crisi più recente è efficacemente presentata in Amin (1998). Si vedano anche Brusco - Solinas (1997) e Brusco - Cainelli - Forni - Franchi - Malusardi - Righetti (1997).

vorevole¹⁴. Erano certo presenti ampi margini redistributivi che potevano essere utilizzati nella contrattazione di secondo livello, in particolare nell'industria. Sulla base di una ricostruzione del contesto congiunturale risulta che sussistevano per le imprese emiliano-romagnole spazi significativi di contrattazione anche sul salario variabile. La presenza di tale contesto favorevole è il presupposto di opportunità redistributive e di crescita industriale che possono tradursi in modalità premianti orientate: a) al contenimento dei costi di produzione; b) alla riduzione del conflitto distributivo all'interno delle imprese, c) alla introduzione di elementi di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori che leghino componenti retributive con altre di tipo organizzativo.

L'esperienza sul premio in questa regione evidenzia una estensione significativa della contrattazione realizzata nelle imprese. A contempo, emerge un deficit di qualità con riferimento sia alle modalità contrattuali dei meccanismi premianti, sia a materie negoziali importanti per la competitività delle imprese. Si riscontrano anche incoerenze di rilievo tra le varie caratteristiche del premio. Fattori di contesto, quali la categoria sindacale dei lavoratori ed il sistema locale di riferimento dell'impresa, sembrano avere esercitato una influenza notevole su questi risultati.

Tra le tre possibilità sopra richiamate, ci sentiamo di affermare che abbiano prevalso le prime due, mentre la terza ha avuto una estensione piuttosto limitata.

In primo luogo, occorre rilevare la elevata *diffusione dei meccanismi premianti aziendali*. Infatti, l'introduzione di sistemi retributivi orientati ai risultati è stata individuata in oltre il 60% delle imprese in cui si è effettuata la contrattazione aziendale di tipo integrativo e gestionale¹⁵: 935 imprese su 1475. Considerato, inoltre, che tale fenomeno si è esteso in modo significativo anche nelle imprese di piccola e media dimensione, si osserva una larga adesione da parte delle imprese e dei lavoratori a quanto previsto dal Protocollo del luglio 93 in merito al secondo livello di contrattazione.

Al contempo, non può non essere evidenziata anche la diffusa consuetudine delle imprese al mantenimento di pratiche retributive di tipo tradizionale, sovrapponendole, in molti casi, alla erogazione dei più innovativi schemi premianti. Secondo noi, questo comportamento può essere attribuito, almeno in parte, al perseguimento di una logica redistributiva, comunque comprensibile in una fase ove si sono verificati, da un lato, il mancato mantenimento del potere d'acquisto del salario per diverse cate-

¹⁴ Si veda l'analisi contenuta in Cainelli - Fabbri - Pini (1999b), basata su dati Unioncamere dell'Emilia-Romagna - Giuria della Congiuntura.

¹⁵ Si escludono cioè quelle imprese in cui la contrattazione ha avuto esclusivo carattere difensivo.

gorie di lavoratori¹⁶ e, dall'altro lato, una dinamica generale delle quote distributive a favore delle imprese¹⁷.

Emergono anche comportamenti collusivi tra imprese e rappresentanze dei lavoratori, che danno luogo a schemi retributivi premianti di tipo "cosmetico", con l'introduzione di premi garantiti, clausole di rinvio, acconti senza verifica ex-post, una tantum integrative al premio variabile. L'insieme di queste evidenze mostra significative specificità a livello di sistemi locali e categorie sindacali di riferimento delle imprese, mentre la classe dimensionale di appartenenza sembra assumere un minor rilievo nel determinare la elevata varietà di comportamenti. Fattori legati al contesto ambientale ed agli indirizzi di *policy* appaiono prevalere su quelli specifici d'impresa.

Con riferimento specifico alle *modalità contrattuali del premio*, emerge la prevalenza di indicatori di produttività fisica. Ciò riflette la netta propensione alla stipulazione di accordi che si basano su meccanismi tradizionali di incentivazione. A questi si affianca anche l'adozione di meccanismi di suddivisione del rischio, testimoniato dall'ampio utilizzo di indicatori di redditività. Infine, vi è evidenza di una debole presenza di meccanismi partecipativi fondati principalmente sulla adozione di indicatori di efficacia-efficienza. Dal lato della erogazione salariale, la modesta quota flessibilizzata, unitamente al suo ridotto grado di variabilità, lasciano presupporre una contrattazione del premio fondata sul "valore atteso", piuttosto che sulle variabili di riferimento per la determinazione della quota da erogare. In sostanza, appare assai più rilevante il "quanto si eroga" che il "perché o come si eroga".

Fondamentalmente, le modalità del premio hanno premiato maggiormente la partecipazione dei lavoratori di tipo economico, relegando ai margini quella gestionale d'impresa.

Dall'analisi emerge dunque che nonostante l'accordo del 23 luglio, le relazioni industriali a livello aziendale sono state ancora di tipo tradizionale per le caratteristiche dello scambio contrattuale: questo ha tuttora connotati essenzialmente redistributivi ed è basato sull'antagonismo e sui rapporti di forza delle parti, piuttosto che su elementi di partecipazione e sulla condivisione di obiettivi e procedure concordate.

4. Alcune implicazioni di politica

¹⁶ Tale risultato è stato dovuto alla divergenza fra inflazione effettiva ed inflazione programmata.

¹⁷ Per tale riferimento si veda Banca d'Italia (1995, 1996, 1997). Per un interessante commento si veda Biagioli (1999).

L'asame condotto ha proposto una riflessione sugli obiettivi e modalità contrattuali comuni tra impresa e lavoro, basati sulla reciprocità degli interessi in campo, che può essere utile per favorire una contrattazione definita da regole ed obiettivi condivisi e per introdurre elementi di partecipazione che, tra l'altro, presuppongono fiducia reciproca e procedure democratiche.

La lettura della esperienza contrattuale sui meccanismi retributivi premianti conducono anche ad indicare alcuni indirizzi di politica volti a favorire la diffusione di meccanismi retributivi premianti con caratteri partecipativi.

Anzitutto, le esperienze di contrattazione esaminate sottolineano le specificità territoriali e quindi dei diversi sistemi locali di produzione nella definizione delle modalità contrattuali del premio. Su questo piano emerge la necessità di una maggiore aderenza delle modalità contrattuali che caratterizzano il premio alle specificità delle imprese coinvolte. Si tratta di ridurre la pratica della 'replica' di modalità contrattuali che appaiono seguire troppo spesso indirizzi di categoria sindacale e/o di associazione di categoria economica. La logica della contrattazione decentrata nelle imprese in cui viene sottoscritto il contratto aziendale dovrebbe condurre ad enfatizzare maggiormente il dimensionamento del premio a livello di impresa.

In secondo luogo, abbiamo già sottolineato che benché l'adozione di meccanismi premianti si sia estesa in modo significativo a seguito dell'accordo del 1993, varie modalità contrattuali retributive di tipo tradizionale sono ancora molto diffuse, a volte sono complementari al premio, altre volte si presentano come sostitute rispetto ad esso. Inoltre, l'incidenza del premio sulla retribuzione complessiva risulta ancora ridotta, e la sua variabilità è stemperata dalla presenza di quote garantite.

Questi comportamenti non possono essere attribuiti ad un unico fattore, ma sono il risultato congiunto di: (a) una cultura di relazioni industriali arretrata e poco incline ad individuare terreni comuni di confronto su obiettivi; (b) la preferenza per meccanismi retributivi che evitino le fasi della valutazione e della verifica per entrambe le parti sociali; (c) la ricerca di quote di incrementi retributivi garantiti che però abbiano la caratteristica della reversibilità; (d) la difficoltà per entrambe le parti di individuare i meccanismi premianti più appropriati per il conseguimento degli obiettivi prefissati congiuntamente; (e) la preferenza da parte delle imprese (e della direzione in particolare, se distinta dalla proprietà) a mantenere poco trasparenti sia la gestione sia i risultati aziendali per evitare l'eventuale verifica; (f) la diffidenza dei lavoratori e delle loro rappresentanze nei confronti della definizione di obiettivi congiunti e modalità retributive premianti coerenti con gli obiettivi. La rimozione di tali fattori di inerzia richiede ad entrambe le parti sociali l'assunzione di comportamenti orientati verso modalità partecipative; un notevole sforzo deve essere compiuto in

tale direzione. Occorre anche che tale processo sia favorito dall'introduzione di meccanismi che lo incentivino, non essendo questo un risultato scontato pur in presenza di specifiche convenienze. Per permettere alle parti sociali di superare l'arretratezza di cultura organizzativa e partecipativa che sembra essere alla base dei fattori indicati, va favorito da parte delle istituzioni la costituzione di istituti per il lavoro che abbiano il compito di promuovere un modello di relazioni industriali basato sulla cooperazione (Brusco - Solinas, 1997).

Comportamenti giudicati difforni dalla impostazione dell'accordo del luglio 1993 possono essere spiegati, ex-post, dalla prevalenza di meccanismi estremamente tradizionali di incentivazione, non in grado di valorizzare l'apporto lavorativo, e legati piuttosto ad una concezione d'impresa ove prevalgono nella gestione pratiche burocratico-gerarchiche. Al contempo, tali modalità sono state affiancate da meccanismi di suddivisione del rischio senza alcuna corrispondenza partecipativa nelle diverse fasi della gestione aziendale, che si sono espresse anche nelle carenze di canali e strumenti informativi essenziali circa la redditività dell'azienda. Occorre anche segnalare che l'introduzione del premio con modalità incentivanti senza contenuto partecipativo estende il rischio di comportamenti scorretti (*free riding*) riducendo le possibilità di un loro controllo orizzontale: è noto invece che il meccanismo premiante risulta più efficace quando è presente un clima cooperativo tra lavoratori e direzione, e quando è introdotto congiuntamente a modalità di coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali a livello organizzativo¹⁸. Questo implica che occorre senz'altro rafforzare il contenuto partecipativo, sia di tipo economico sia soprattutto organizzativo-gestionale, previsto dagli accordi in quanto questo rappresenta una delle carenze strutturali più significative dell'esperienza quadriennale successiva al 1993. Questa è anche una delle priorità da perseguire negli anni futuri, che purtroppo non è stata adeguatamente considerata nella fase di verifica del Protocollo, e neppure è presente nel Patto di Natale che nel dicembre 1998 ha rinnovato quell'accordo. D'altro canto, occorre segnalare che proprio la Commissione dell'Unione Europea, nel formulare le linee guida che devono improntare le politiche occupazionali dei paesi membri, dichiara:

“Le nuove forme di organizzazione del lavoro migliorano la produttività e la competitività delle imprese, ne aumentano la capacità di innovazione, migliorano la flessibilità e la sicurezza dei lavoratori e incrementano la qualità della vita lavorativa. Costituiscono un complemento essenziale

¹⁸ Si vedano, ad esempio, Fitzroy - Kraft (1986, 1987), Jones - Pliskin (1991), Kato (1995), Weitzman - Kruse (1990). Per una valutazione anche critica, si veda Jones - Kato - Pliskin (1997).

all'uso efficace della tecnologia e richiedono una forza lavoro competente e motivata.

La *Partnership* costituisce un elemento chiave in un ammodernamento efficace dell'organizzazione del lavoro. E' dimostrato che dove i lavoratori sono pienamente coinvolti nello sviluppo e nell'introduzione di una nuova organizzazione del lavoro, vi sono maggiori probabilità di ottenere risultati positivi rispetto ai casi in cui la riorganizzazione è imposta unilateralmente" (European Commission, 1999, p.14)¹⁹.

Queste raccomandazioni devono condurre a riconsiderare l'atteggiamento di "astensione" del legislatore sul tema degli strumenti idonei a favorire l'introduzione di un premio di partecipazione, piuttosto che di un premio di risultato.

In questa direzione, occorre superare la logica esistente del risparmio contributivo associato al salario variabile come unico ambito di intervento, optando invece per interventi che favoriscano anche formalmente la partecipazione economica e gestionale. La logica del risparmio decontributivo sta portando anche nel nostro paese a quelle pratiche di meccanismi premianti di tipo 'cosmetico' ben noti nell'esperienza di altri paesi ed evidenziati dalla letteratura scientifica. L'incentivo fiscale non è uno strumento efficiente nel caso in cui i benefici del premio ricadano interamente sui partecipanti, mentre la sua introduzione può essere consigliata qualora sussistano elementi di esternalità e/o di fallimento del mercato. L'incentivazione fiscale dovrebbe, comunque, prevedere modalità di verifica stringenti per evitare il presentarsi di meccanismi premianti 'cosmetici', che favoriscono pratiche retributive tradizionali. In tale ambito potrebbe essere prevista una autorità locale super-partes con compiti di controllo, in sostituzione delle procedure previste in sede di ispettorati del lavoro, od anche nell'ambito di tali procedure²⁰. In secondo luogo, l'efficacia di un sistema di contrattazione decentrata sulle retribuzioni dovrebbe essere misurata dalla capacità di indurre le parti sociali alla contrattazione sul salario variabile nelle piccole imprese, ove eventuali erogazioni salariali sono ancora principalmente di tipo individuale e volte al rafforzamento del *commitment* fra datore e prestatore di lavoro. E' indispensabile che anche nelle imprese di ridotta dimensione si adottino sistemi orientati alla flessibilità innovativa e quindi alla ricerca di un circolo virtuoso fondato su efficienza,

¹⁹ Si veda anche European Commission (1998).

²⁰ Al riguardo, non possiamo non segnalare anche le carenze informative che hanno caratterizzato la fase più recente di introduzione dei meccanismi premianti, dopo l'accordo del 1993. L'istituzione pubblica dovrebbe contribuire alla costruzione di un set informativo adeguato sulla contrattazione aziendale oggi completamente inesistente, in grado di consentire la individuazione delle opzioni di politica adeguate sul premio di partecipazione a partire da analisi e ricerche puntuali, piuttosto che soltanto da impressioni degli operatori. Questo è stato anche uno dei limiti evidenziati nella relazione finale della Commissione Giugni (1997).

incentivazione e partecipazione dei lavoratori. Il sentiero della flessibilità difensiva, infatti, mostra limiti di sostenibilità nel lungo periodo, in presenza soprattutto di una continua ridefinizione dei confini dei sistemi locali di produzione e dei rapporti tra media e grande impresa, da un lato, e piccola e micro impresa, dall'altro. In terzo luogo, dovrebbero essere introdotti standard minimi che caratterizzano le modalità del premio, fra cui la trasmissione di informazioni sulle performance aziendali e la trasparenza dei meccanismi di verifica con la costituzione di commissioni bilaterali. Tali strumenti possono contribuire a determinare quel clima aziendale di reciproca 'fiducia' che è alla base di qualsiasi condivisione di obiettivi fra lavoratori e proprietà. Inoltre, potrebbero essere previste modalità partecipative associate all'introduzione del premio, affinché esso non si esaurisca negli aspetti economici e si estenda anche a quelli organizzativo-gestionali, al fine di favorire il coinvolgimento dei lavoratori e la condivisione degli obiettivi²¹. Tali interventi potrebbero anche divenire parte di un più esteso progetto di democrazia industriale nelle imprese.

Riferimenti bibliografici

- AFI-IPL (1998), *I premi di risultato nelle aziende altoatesine. I indagini dell'Osservatorio sulla contrattazione*, luglio, Bolzano, AFI-IPL.
- Amin A. (1998), *The Emilian Model: Institutional Challenges*, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.18, Ferrara, Università degli Studi di Ferrara (<http://www.deit.economia.unife.it>), *mimeo*.
- Antonelli G. - Leoni R. (1997), *Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione*, *Economia & Lavoro*, vol.XXXI, n.3-4, pp.5-24.
- Antonelli G. - Paganetto L. (a cura di) (1999), *Disoccupazione e basso livello di attività in Italia. Politiche del lavoro e dell'occupazione*, Bologna, il Mulino.
- Assindustria Ancona - CGIL-CISL-UIL Ancona (1998), *La contrattazione aziendale dopo l'accordo del 23.07.1993. Indagine sulle imprese industriali della provincia di Ancona*, Ancona, Assindustria - CGIL-CISL-UIL, *mimeo*.
- 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*.
- Auleta O. - Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1999), *La contrattazione aziendale del premio di risultato nelle imprese emiliano-romagnole: alcuni risultati preliminari*, in IRES Emilia-Romagna (1999), pp.165-190.
- Baglioni G., 2000, *Partecipazione finanziaria e azionariato dei dipendenti*, *L'impresa al plurale*, n.7-8, in corso di pubblicazione.

²¹ Si veda al riguardo Freeman - Lazear (1995).

- Baglioni M. (1997), *Governare la contrattazione. Le relazioni industriali in un contesto locale*, Milano, Franco Angeli.
- Banca d'Italia (1995, 1996, 1997), *Relazione annuale della Banca d'Italia*, Roma, Banca d'Italia.
- Biagioli M. (1999), Alcune osservazioni sul ruolo della partecipazione dei lavoratori ai risultati economici delle imprese nell'ambito della politica della concertazione, *Lavoro e Relazioni Industriali*, gennaio-giugno, n.1, pp. 87-133.
- Biagioli M. - Pini P. (1999), Retribuzioni e partecipazione, in Antonelli G. - Paganetto L. (a cura di) (1999), cap.VI, par.5.2, pp.330-336.
- Bianchi S. - Crudeli L. - Fabbri R. - Pini P. (1999), Modalità contrattuali del premio di risultato: un'analisi per le province di Parma e Reggio Emilia, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.18, Ferrara, Università degli Studi di Ferrara, (<http://www.deit.economia.unife.it>), *mimeo*.
- Black S. - Lynch L. (1997), How to Compete: The Impact of Workplace Practice and Information Technology on Productivity, discussion paper n.376, November, CEP, London, LSE, *mimeo*.
- Blinder A.S. (a cura di) (1990), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington D.C., The Brookings Institution.
- Boni P. (1993), Il nuovo sistema delle relazioni sindacali in Italia. Il protocollo d'intesa del 23 luglio 1993, *Economia & Lavoro*, vol.XXVII, n.3, pp.3-13
- Brogliola B. - D'Aloia G. (1997), Il rapporto retribuzione - risultati nella contrattazione aziendale nell'industria, 1993-1995, Roma, IRES-CGIL - Monitor Lavoro, *mimeo*.
- Brogliola B. - D'Aloia G. (1998), Concertazione, relazioni industriali e politica economica: il modello italiano. Una verifica empirica dei risultati, a confronto con i modelli di letteratura e degli altri paesi europei, Rapporto finale, Roma, Monitor Lavoro, *mimeo*.
- Brusco S. - Cainelli G. - Forni F. - Franchi M. - Malusardi A. - Righetti R. (1997), L'evoluzione dei sistemi produttivi locali in Emilia-Romagna, in Cossentino F. - Pyke F. - Sengerberger W. (a cura di) (1997), pp.35-60.
- Brusco S. - Solinas G. (1997), *Competitività e partecipazione*, Bologna, Il Mulino.
- Buttler F. - Franz W. - Schetkatt R. - Soschice D. (a cura di) (1995), *Institutional Frameworks and Labour Market Performance: Comparative Views on the U.S. and German Economies*, London, Routledge.
- Cable J.R. (1988), Is Profit-Sharing Participation? Evidence on Alternative Firm Types from West Germany, *International Journal of Industrial Organization*, vol.6, n.1, pp.121-137.
- Cable J.R. - Wilson N. (1989) Profit-sharing and Productivity: An Analysis of UK Engineering Firms, *Economic Journal*, vol.99, n.396, pp.366-375.
- Cable J.R. - Wilson N. (1990) Profit-sharing and Productivity: Some further Evidence, *Economic Journal*, vol.100, n.401, pp.550-555.

- Cainarca G. - Sgobbi F. (1997), Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo, *Economia & Lavoro*, vol.XXXI, n.3-4, pp.25-41.
- Cainarca G. - Sgobbi F. (1998), Lo sviluppo delle competenze e l'organizzazione del lavoro, *Economia Politica*, vol.XV, n.1, pp.35-58.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (1999a), Contrattazione e mercati locali del lavoro: modalità, motivazioni e determinanti del premio di risultato, in IDSE-CNR (1999), cap.V, pp.183-239.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (1999b), Premio di risultato o premio di partecipazione? Modalità contrattuali e determinanti nelle imprese dell'Emilia-Romagna, *Lavoro e Relazioni Industriali*, luglio-dicembre, n.2, in corso di pubblicazione.
- 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.
- Cainelli G. - Nuti F. (1997), Directions of Change in Italy's Manufacturing Industrial Districts. The Case of the Emilian Footwear Districts of Fusignano and San Mauro Pascoli, *The Journal of Industry Studies*, vol.3, n.2, pp.105-118.
- Camuffo A. (1996), Contrattazione aziendale e flessibilità retributiva, *Sviluppo & Organizzazione*, novembre-dicembre, pp.15-38.
- Carstensen V. - Gerlach K. - Hubler O. (1995), Profit Sharing in German Firms, in Buttler F.- Franz W. - Schettkat R. - Soschice D. (a cura di), *Institutional Frameworks and Labour Market Performance*, Routledge, London, pp.168-207.
- Casadio P. (1999), Diffusione dei premi di risultato e differenziali retributivi territoriali nell'industria, *Lavoro e Relazioni Industriali*, gennaio-giugno, n.1, pp.57-81.
- Cella G.P. - Treu T. (1998), La contrattazione collettiva, in Cella G.P. - Treu T. (a cura di) (1998), pp.13-46.
- Cella G.P. - Treu T. (a cura di) (1998), *Le nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino.
- CGIL Alessandria (1999), La contrattazione aziendale nei settori industriali della provincia di Alessandria, Alessandria, CGIL, *mimeo*.
- CGIL Ferrara (1997), La partecipazione, *La Tavola Periodica*, n.5/6, luglio-agosto, vol.I, Ferrara, CGIL, *mimeo*.
- Commissione Giugni (1997), Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993. Relazione finale, *mimeo*; ora in *Economia & Lavoro*, vol.XXXI, n.3, pp.99-116, 1998.
- 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.

- 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*, gennaio-giugno, n.1, pp.9-49.
- Dworkin J.B. *et al.* (1988), Workers' Preferences in Concessionary Bargaining, *Industrial Relations*, vol.27, Winter, pp.7-20.
- Erickson C.L. - Ichino A. (1994), Lump-sum Bonuses in Union Contracts, in Lewin D. - Sockell D. (a cura di), *Advances in Industrial and Labour Relations*, Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc., vol.6, pp.183-218
- Estrin S. - Grout P. - Wadhvani S. (1987), Profit-sharing and Employee Share Ownership, *Economic Policy. A European Forum*, n.4, April, pp.13-62.
- Estrin S. - Wilson N. (1989), Profit Sharing and Marginal Cost of Labour and Employment Variability, Centre for Labour Economics, LSE, discussion paper, n. 588, London, *mimeo*.
- European Commission (1998), Modernising the Organisation of Work . A Positive Approach to Change, Com(98)592, Brussels, European Commission, *mimeo*.
- European Commission (1999), Commission Recommendation for Council Recommendations on the Implementation of Member States' Employment Policies, Brussels, European Commission, September, *mimeo*.
- Fabbri R. (2000), Meccanismi retributivi premianti: alcune caratteristiche istituzionali, in Pini P. (a cura di) (2000), Cap.III.
- Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1998a), Partecipazione e salario variabile: l'esperienza bolognese dopo l'accordo del 23 luglio 1993, Quaderni del Dipartimento Economia Istituzioni Territorio, n.3, Ferrara, Università degli Studi di Ferrara (www.deit.economia.unife.it), *mimeo*.
- Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1998b), Partecipazione e salario variabile dopo l'accordo del 23 luglio 1993: l'esperienza del territorio di Bologna, *Economia & Lavoro*, vol.XXXII, n.4, pp.51-79.
- Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1998c), Partecipazione e salario variabile nel territorio di Bologna dopo l'accordo del 23 luglio 1993, *Diritto delle Relazioni Industriali*, anno 8, n.3, pp.403-416.
- Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (2000), Le modalità contrattuali del premio nelle imprese dell'Emilia-Romagna, in Pini P. (a cura di) (2000), Cap.VI.
- Fabbri R. - Pini P. (1998), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.10, Ferrara, Università degli Studi di Ferrara (<http://www.deit.economia.unife.it>), *mimeo*.
- Fabbri R. - Pini P. (1999), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, *Lavoro e Diritto*, anno XIII, n.2, primavera, pp.297-330.
- Fabbri R. - Pini P. (2000), La contrattazione decentrata in Emilia-Romagna: alcune caratteristiche generali, in Pini P. (a cura di) (2000), Cap.V.

- FAT - FLAI - UILA Lombardia (1998), Il premio di risultato, Osservatorio regionale sulla contrattazione, Milano, CGIL, *mimeo*.
- Fazio A. (1998), *Considerazioni finali del Governatore della Banca d'Italia*, Roma, Banca d'Italia.
- FDA-CISL (1997), I contratti di II livello. Analisi di un campione di accordi stipulati nella provincia di Pordenone, marzo, Pordenone, CISL, *mimeo*.
- Fernie S. - Metcalf D. (1995), Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain, *British Journal of Industrial Relations*, vol.33, n.3, pp.379-415.
- FILCEA-CGIL Lombardia - Net Working S.r.l. (1999), Analisi di un campione di accordi integrativi aziendali del comparto chimico-farmaceutico, marzo, Milano, CGIL, *mimeo*.
- FILLEA-CGIL Lombardia (1997), La contrattazione di secondo livello nel comparto legno & materiali da costruzione in Lombardia 1995-1997, maggio, Milano, CGIL, *mimeo*.
- FIOM-CGIL Lombardia (1997), Contrattazione articolata in Lombardia, quaderno n. 1, settembre, Milano, CGIL, *mimeo*.
- FIOM-CGIL Piemonte (1998), La contrattazione aziendale 1994-1998, Relazione finale, Torino, dicembre, Torino, CGIL, *mimeo*; anche in Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.8, 1999, Ferrara, Università degli Studi di Ferrara (<http://www.deit.economia.unife.it>), *mimeo*.
- Fitzroy F.R - Kraft K. (1986), Profitability and Profit-Sharing, *The Journal of Industrial Economics*, vol.35, n.2, pp.113-130.
- Fitzroy F.R - Kraft K. (1987), Cooperation, Productivity, and Profit-Sharing, *Quarterly Journal of Economics*, vol.102, n.408, pp.23-35.
- Freeman R.B. - Lazear E.P. (1995), An Economic Analysis of Works Councils, in Rogers J. - Streeck W. (a cura di) (1995), pp. 27-52.
- Freeman R.B. - Weitzman M. (1986), Bonuses and Employment in Japan, working paper n. 1878, NBER, Washington, D.C., *mimeo*.
- Fujimoto T. (1998), Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: A Case of the Development-Production Systems of the Japanese Auto-Makers, in Chandler A.D. Jr. - Hagström P. - Sölvell Ö. (a cura di), *The Dynamic Firm*, Oxford, Oxford University Press, pp. 15-44.
- Giaccone M. (1995), La contrattazione aziendale in Veneto: due anni dopo il 23 luglio, *Oltre il Ponte*, IV trimestre, Milano, Franco Angeli, pp.110-132.
- Giugni G. (1993), Ecco su quali punti ci siamo arenati, *La Repubblica*, 15 dicembre.
- Hashimoto M. (1990), Employment and Wage Systems in Japan and their Implications for Productivity, in Blinder A. (a cura di) (1990), pp.245-295.
- Ichino A. (1989), Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?, *Politica economica*, vol.V, n.3, pp.463-491.

- Ichino A. (1994), Flexible Labor Compensation, Risk Sharing and Company Leverage, *European Economic Review*, vol.38, n.7, pp.1411-1421.
- 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.
- IDSE-CNR (1999), *Trasformazioni strutturali e competitività dei sistemi locali di produzione*, Milano, Franco Angeli.
- IRES Emilia-Romagna (1999), *Secondo Rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna 1994-1997. Un'indagine sull'esperienza della contrattazione aziendale dopo il luglio 1993*, Milano, Franco Angeli.
- ISTAT (1999), I principali risultati della rilevazione sulla flessibilità nel mercato del lavoro, gennaio, Roma, ISTAT, *mimeo*.
- Jones D.C. - Pliskin J. (1991), The Effect of Worker Participation, Employee Ownership, and Profit Sharing on Economic Performance: A Partial Review, in Rus V. - Russel R. (a cura di), *Participation, Ownership and the Nature of Work*, New York, Oxford University Press.
- Jones D.C. - Kato T. - Pliskin J. (1997), Profit Sharing and Gain Sharing: A Review of Theory, Incidence and Effects, in Lewin D. - Mitchell D.J.B. - Zaidi M.A. (a cura di), *The Human Resources Management Handbook*, Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc., pp.153-173
- Killick T. (1995), Relevance, Meaning and Determinants of Flexibility, in Killick T. (a cura di), *The Flexible Economy. Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, London, Routledge, pp.1-31.
- Koike K. (2000), Abilità intellettuali e forza competitive delle imprese, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, n.1, Università degli Studi di Bergamo, *mimeo*.
- Kruse D.L. (1993), Does Profit-sharing Affect Productivity?, working paper n.4542, NBER, Washington, D.C., *mimeo*.
- Lazear E.P. - Freeman R.B., 1996. *Relational Investing: The Worker's Perspective*, NBER, working paper, n.5436, Cambridge Mass, *mimeo*.
- Leoni R. (1999), Contrattazione decentrata e partecipazione, in Antonelli G. - Paganetto L. (a cura di) (1999), cap.VI, par.5.1, pp.313-330.
- Leoni R. - Cristini A. - Labory S. (2000), Sistemi di gestione delle risorse umane (GRU) e performance d'impresa. Una rassegna critica della letteratura, paper presentato alla XV conferenza annuale dell'Associazione Italiana Economisti del Lavoro (AIEL), 28-29 settembre, Ancona, *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.
- Levine D.I. - D'Andrea Tyson L. (1990), Participation, Productivity and the Firm's Environment, in Blinder A.S. (a cura di) (1990), pp.183-237.

- Mancinelli S. - Pini P. (2000), Incentivazione, suddivisione del rischio e grado di partecipazione: la letteratura teorica, in Pini P. (a cura di) (2000), pp.37-57.
- Mariotti S. (a cura di) (1995), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, ETAS Libri.
- Marsden D. (1997a), Management Practices and Unemployment, The Oecd Jobs Study, working paper series n.2, Paris, OECD, *mimeo*.
- Marsden D. (1997b), The Social Dimension as a Basis for the Single Market, in Addison J.T. - Siebert W.S. (a cura di), *Labour Markets in Europe: Issues of Harmonization and Regulation*, London, The Dryden Press, pp 152-176.
- Meade J. (1986), *Alternative Systems of Business Organisation and Workers Remuneration*, London, Allen and Unwin.
- Melotti M. - Pini P. (1999), Contrattazione decentrata e salario variabile dopo l'accordo del luglio 1993. Risultati di una ricerca sul territorio di Bologna, in Biagioli M. - Caroleo N. - Destefanis S. (a cura di), *Struttura della contrattazione, flessibilità e differenziali salariali in ambiti regionali*, Napoli, ESI, pp.275-318.
- Mitchell D.J.B. - Lewin D. - Lawler III E.E. (1990), in Blinder A.S. (a cura di) (1990), pp.15-88.
- OECD (1995), Profit-Sharing in OECD Countries, *Employment Outlook 1995*, Paris, OECD, pp.139-169.
- OECD (1998), *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, Paris, OECD.
- Pini P. (2000a), Motivazioni e determinanti dei meccanismi retributivi premianti: un riesame dei risultati della letteratura empirica italiana, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.1, Università degli Studi di Ferrara, *mimeo*; Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di) (2001), cap.VI.
- Pini P. (2000b), Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol.XVII, n.3, in corso di pubblicazione.
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, contributi di Oreste Auleta, Roberto Fabbri, Susanna Mancinelli, Meris Melotti, Paolo Pini, presentazione di Gilberto Antonelli, Bologna, Clueb.
- Prendergast C. (1999), The Provision of Incentives in Firms, *Journal of Economic Literature*, vol.37, n.1, pp.7-63.
- Prosperetti L. (1995), *La retribuzione flessibile*, Milano, Franco Angeli.
- Rossi F. (1997), La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996, dicembre, Roma, Centro Studi Confindustria, *mimeo*.
- Rossi F. - Sestito P. (2000), Contrattazione aziendale, struttura negoziale e determinazione decentrata del salario, Roma, *mimeo*, in corso di pubblicazione su *Rivista di Politica Economica*, 2000.

- Spencer L.M. - Spencer S.M. (1993), *Competence at Work. Model for Superior Performance*, New York, John Wiley & Sons, Inc.; trad. it., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Milano, Franco Angeli, 1995.
- Unione Industriali Bergamo - OD&M (1997), Il premio di risultato a metà strada tra costo e opportunità, giugno, Bergamo, OD&M, *mimeo*.
- Weitzman M.L. - Kruse D. (1990), Profit-Sharing and Productivity, in Blinder A. (a cura di) (1990), pp.95-142.