

## INDICE

1	Parte Prima PRODUTTIVITA' DEL LAVORO E POLITICHE DEL PERSONALE: IL CASO DELLE STRATEGIE RETRIBUTIVE TRA RIFLESSIONE TEORICA E VERIFICHE EMPIRICHE
5	1. <i>Articolazione e diffusione delle strategie retributive</i>
9	2. <i>Politiche retributive ed economia del lavoro</i>
16	3. <i>Retribuzioni di efficienza e retribuzioni collegate alle pre- stazioni: un confronto ragionato</i>
24	4. <i>Retribuzioni di efficienza, retribuzioni-incentivo e contrat- tazione sindacale</i>
28	5. <i>Retribuzioni di efficienza e retribuzioni di partecipazione di fronte alla verifica empirica</i>
43	Parte seconda PRODUTTIVITA' DEL LAVORO, RETRIBUZIONI E CON- TRATTAZIONE AZIENDALE NELLE IMPRESE MANIFATTURIERE: GRANDI GRUPPI ED ALTRE IMPRESE DELL'AREA TORINESE
47	1. <i>Retribuzioni e governo dell'impresa: un rapporto in evolu- zione</i>
47	1.1. <i>Retribuzioni ed efficienza produttiva: il punto di vi- sta della teoria economica</i>
58	1.2. <i>Strategie retributive e strategie organizzative: aspetti di un'integrazione</i>
60	2. <i>Produttività, retribuzioni e relazioni industriali nell'area to- rinese: linee di riflessione</i>
61	2.1. <i>Retribuzioni, produttività e sindacato a Torino: un excursus a proposito degli anni '70 e '80</i>

65	2.2. Il problema dell'occupazione, della qualità del posto di lavoro alla luce della produttività
67	3. <i>Contrattazione aziendale e performance economica e produttiva delle imprese nell'area torinese</i>
70	3.1. Il gruppo Fiat
77	3.2. Il gruppo Olivetti
82	3.3. Contrattazione e retribuzioni nel comparto metalmeccanico torinese
96	3.4. Uno sguardo alla contrattazione negli altri comparti
103	Riferimenti bibliografici

Questo rapporto è stato realizzato nell'ambito di uno stage di studio-ricerca condotto dall'autore in qualità di ricercatore dell'Ires tra il 1990 e il 1991. Lo stage è stato reso possibile dalla disponibilità dell'Ires e si è giovato della collaborazione del Creli e dell'Università Cattolica.

L'obiettivo è stato quello di esplorare le dinamiche retributive verificatesi nell'area torinese nel corso degli anni '80, con particolare riferimento all'evoluzione delle logiche retributive aziendali e della connessa contrattazione sindacale. L'iniziativa di questa ricerca è stata originata dalla relativamente scarsa attenzione con cui tali variabili sono state finora seguite dagli studi economici e sociali regionali, nonché dal rilievo che i temi del costo del lavoro hanno assunto nel determinare la competitività dell'industria manifatturiera.



Parte prima

PRODUTTIVITA' DEL LAVORO  
E POLITICHE DEL PERSONALE:  
IL CASO DELLE STRATEGIE RETRIBUTIVE TRA  
RIFLESSIONE TEORICA E VERIFICHE EMPIRICHE



Negli ultimi dieci anni si è avuta una diffusione di ampiezza davvero sorprendente di formule retributive flessibili, che legano parti più o meno significative della retribuzione al raggiungimento di obiettivi prefissati, tanto in termini di prestazioni di singoli e/o di gruppi di addetti, quanto in termini di performance aziendali. Questo fenomeno ha coinvolto un po' tutte le economie industriali occidentali, mentre in Giappone, la cui situazione sotto il profilo della flessibilità retributiva è oggetto di qualche controversia (nel dibattito più corrente il Giappone è ritenuto in qualche modo il modello ispiratore di tale evoluzione, ma ad un esame accurato i bonus ed i premi previsti nel sistema retributivo giapponese sono parte integrante e stabile della retribuzione totale), non sembrano essere sopravvenuti segni di ulteriori sviluppi in tal senso. La maggioranza relativa, ed in qualche caso la maggioranza assoluta, degli accordi di questo tipo in essere alla fine del decennio sono stati introdotti per la prima volta a partire dal 1981-82, molti addirittura dopo il 1984-85 (American Productivity Center, 1987; U. K. Chancellor Report, 1986; una valutazione di sintesi generale e per singoli paesi si trova in G. Della Rocca-L. Prosperetti, 1990). In Italia l'introduzione è anche più recente (G. Costa, 1990; Ponzellini, 1990; Ruggeri e Consolini, 1987).

Allo stesso tempo, tuttavia, un numero impressionante di studi e ricerche individuava nella rigidità dei salari, e nel loro permanere al di sopra del livello di market-clearing dopo il verificarsi di importanti shock esterni, la ragione più profonda dell'esistenza di tassi elevati di disoccupazione, soprattutto in Europa (a solo titolo di esempio, Bruno-Sachs, 1984, ed il numero speciale di *Economica* dedicato agli studi sulla disoccupazione nel 1986).

Apparentemente, dunque, si è in presenza di un'evoluzione favorevole: proprio mentre le ricerche indicano nella rigidità retributiva una ragione fondamentale della disoccupazione si assiste ad un'evoluzione degli istituti retributivi verso maggiori flessibilità.

Se osservato con attenzione, tuttavia, il quadro diviene rapidamente più complicato. A chi teorizza la capacità delle formule retributive collegate alle prestazioni aziendali di creare una tendenza strutturale verso l'eccesso di domanda di lavoro (Weitzman, 1984) si oppone chi sottolinea la particolarità delle assunzioni necessarie per ottenere tale risultato. Più ancora, lo stesso livello retributivo al di sopra di quello market-clearing e la rigidità salariale sono interpretati dalla teoria dei salari di efficienza come ottimali all'interno di una logica di controllo delle prestazioni e degli "sforzi" dei lavoratori in regime di informazione asimmetrica (Akerlof-Yellen, 1986), per molti aspetti analoga in quanto ad obiettivi a quella perseguita dai salari flessibili. Si è constatato, inoltre, che formule retributive di tipo flessibile di questa natura solo in certa misura sono state introdotte in assenza del sindacato; anche più spesso esse nascono invece da un accordo tra impresa e sindacato, seppure dai contenuti qualche volta incerti (Fondazione Seveso, 1990; G. Della Rocca-L. Prosperetti, 1990; A. Ponzellini, 1990). Nella sostanza sembrano valide le opinioni di sociologi e studiosi della organizzazione d'impresa, per i quali l'esistenza, ed in misura maggiore l'efficacia, di retribuzioni legate alle prestazioni è inserita nel quadro di gestioni dinamiche del personale, attente alla individuazione ed al funzionamento di nuovi strumenti di controllo ed incentivazione in condizioni di incertezza (Della Rocca, 1987; Broderick, 1985).

Scopo di questo rapporto è compiere una sintesi ragionata delle strategie retributive a disposizione delle imprese dal punto di vista delle loro connessioni con lo sviluppo della produttività del lavoro. Il campo di osservazione riguarda i percorsi di diffusione delle diverse strategie, il dibattito teorico che esse hanno innescato e la verifica empirica finora condotta circa i risultati della loro introduzione.

Si tratta di una premessa necessaria per affrontare poi la seconda parte della ricerca, riguardante l'impiego delle politiche retributive in processi di recupero di competitività e di introduzione di innovazione tecnologica ed organizzativa, quali quelli che hanno caratterizzato negli anni '80 l'area di Tecnocity ed in generale il modello di sviluppo piemontese.

Il rapporto è organizzato nel modo seguente: il primo paragrafo comprende un breve riesame della diffusione delle retribuzioni di efficienza e delle nuove formule retributive ispirate a criteri di sharing e compartecipazione; nel secondo paragrafo si trova una presentazione dettagliata del dibattito in corso sulle retribuzioni-incentivo; la terza parte è

dedicata ad un confronto puntuale tra "efficiency-wage" e "profit-sharing"; infine l'ultimo paragrafo presenta alcune brevi riflessioni sul ruolo della contrattazione sindacale.

### *1. Articolazione e diffusione delle strategie retributive*

E' utile, preliminarmente, chiarire i termini di una strategia retributiva. In questa sede essa è intesa come la combinazione di livello retributivo e livello di flessibilità delle retribuzioni stesse in qualche modo stabilita dall'impresa, o da essa accettata nel negoziato con il sindacato in vista dei suoi effetti sulla produttività del lavoro. Il termine di paragone è dato dai rispettivi livelli esistenti al punto di market-clearing in un mercato tradizionalmente inteso, ovvero, più precisamente, in un mercato del lavoro convenzionale, caratterizzato da contrattazione individuale e di breve periodo (spot contracting). Altri aspetti, pure fondamentali quali la dispersione dei salari aziendali saranno esaminati solo in modo incidentale ed in funzione dell'analisi principale. Le modalità di definizione ed erogazione della componente retributiva personale, di gruppo o se del caso aziendale, che costituiscono parte integrante del processo di collegamento tra prestazione e retribuzione, saranno invece esaminate in modo approfondito in un prossimo lavoro.

Sotto dunque il profilo delle strategie retributive sono individuabili quattro scenari alternativi:

- a) retribuzioni fisse al livello di equilibrio (market-clearing) del mercato spot-contracting, dove il salario eguaglia il prodotto marginale: è lo scenario convenzionale;
- b) retribuzioni in linea con il livello di equilibrio se viste lungo l'arco dell'intera vita lavorativa degli addetti, ma che presentano scostamenti verso il basso nei primi anni di impiego, e verso l'alto nel periodo finale: è lo scenario previsto nei modelli di rapporto di lavoro di lungo periodo, ed in quelli di accumulazione di capitale umano specifico;
- c) retribuzioni fisse ma ad un livello superiore a quello di equilibrio, con l'obiettivo di migliorare, secondo diverse logiche, la produttività del lavoro e/o la profittabilità della impresa: è lo scenario dei "salari di efficienza" (efficiency wage);

- d) retribuzioni in parte fisse, in parte legate all'andamento di indicatori della performance individuale, di gruppo o di impresa (ILO, 1984), più o meno in prossimità del punto di equilibrio: è lo scenario proposto dai modelli di gain-sharing e profit-sharing.

#### I salari di efficienza

A differenza di gain-sharing, profit-sharing e delle altre formule retributive innovative, le retribuzioni di efficienza in senso stretto (quelle cioè riassumibili nel senso degli "efficiency wages") sono propriamente un dato strutturale di comportamento di alcuni settori industriali, piuttosto che una strategia retributiva. Il fatto che alcune industrie retribuiscano i propri dipendenti in misura maggiore di altre, a parità di condizioni di lavoro e di requisiti degli addetti, non è una novità emergente (al contrario, gli studi effettuati segnalano come già negli anni '20 siano identificabili indizi dell'esistenza di "efficiency wage"), ma deve essere ricondotto al complesso rapporto tra tecnologia, organizzazione, mercato del lavoro e potere di mercato che caratterizza queste stesse industrie (Dickens-Katz, 1987).

Stimare l'esistenza, nonché la diffusione, delle retribuzioni di efficienza è risultato fino a poco tempo fa particolarmente complesso. Sono rari i singoli casi per i quali è possibile raccogliere una ragionevole evidenza puntuale: tra di essi vale la pena ricordare quello della Ford nel periodo successivo all'introduzione del modello T. Per verificare la presenza di salari di efficienza, infatti, occorre che un livello retributivo in prima approssimazione "particolarmente" elevato non sia interpretabile alla luce di quanto suggerito dalle teorie competitive del mercato del lavoro (differenze nel capitale umano e nelle abilità, esperienza, compensazione di fattori che riducono l'utilità dei lavoratori) oppure da altre spiegazioni (tipicamente la presenza sindacale); inoltre si dovrebbero riscontrare effetti positivi sulla produttività o sui costi di gestione del personale (minore turnover, minori spese di supervisione, etc). Recentemente alcuni studi (Krueger-Summers, 1987, 1988; Dickens-Katz, 1987) hanno sviluppato l'idea che i differenziali retributivi intersettoriali siano interpretabili come l'effetto di salari di efficienza applicati in alcuni settori. Se questa tesi riceverà ulteriori conferme (le prime verifiche sono incoraggianti, ma su ciò si tornerà più oltre) la grande regolarità nel tempo e nello spazio dei diffe-

renziali a favore di un gruppo di industrie spinge a ritenere che retribuzioni di efficienza siano largamente presenti in tutti i paesi industrializzati.

Per quanto riguarda l'Italia, un primo tentativo di stimare la presenza e l'entità di salari di efficienza è stato proposto di recente per l'industria metalmeccanica (C. Lucifora, 1990).

#### Gain-sharing e profit-sharing

Come già ricordato, la diffusione di tali formule retributive è concentrata negli ultimi anni. Negli Stati Uniti circa un migliaio di grandi imprese ha in azione piani salariali di produttività nel 1986. Secondo uno studio campionario (American Productivity Center 1987) circa il 73% dei sistemi di gain o profit-sharing in esistenza nel 1987 sono stati introdotti dopo il 1980, e nel periodo 1982-87 sono stati adottati sistemi retributivi non convenzionali in misura superiore ai venti anni precedenti. Vi sono inoltre chiari segni che il trend di crescita è tuttora molto sostenuto. E' importante notare come nell'esperienza americana queste forme di retribuzione presentino alcune forti correlazioni: in particolare correlazioni positive con l'ascesa di altre forme retributive non convenzionali (bonus, salari di ingresso: C. Erickson, A. Ichino, M. Piore, 1990), con la presenza di piani di responsabilizzazione dei dipendenti, con la diffusione di informazioni tra i dipendenti circa la produttività stessa ed i piani di sviluppo, con pratiche, formali o informali, tendenti ad aumentare la sicurezza del posto di lavoro: correlazioni negative, invece, con la presenza di istituti retributivi tradizionali (indicizzazioni o COLA, fringe benefits). Nel Regno Unito dal 1980 l'introduzione di formule profit-sharing è agevolata sul piano fiscale, ed è avvenuta insieme alla diffusione dell'azionariato tra i dipendenti. Tra 1980 e 1986 sono stati attivati circa 1.000 formule di sharing (UK Chancellor Report, 1986), ma secondo alcuni esperti il ritmo di introduzione di accordi di tipo profit-sharing sarebbe meno spettacolare di quanto comunemente ritenuto: l'espansione sarebbe in realtà stata solo del 9% nei cinque anni tra 1979 e 1984 (Mason-Terry, 1990). Caratteristiche di tali formule sono la bassa proporzione della quota variabile rispetto alla retribuzione totale (circa il 6%), l'esistenza di una soglia minima di profitti al di sotto della quale lo schema non è attivato, e contestualmente di livelli minimi di premio che di fatto sono erogati indipendentemente dal risultato, l'alto turnover delle imprese interessate. In Francia tra 1980 e 1986 sono

stati attivati circa 700 contratti di sharing, portando il totale a circa 1.100 (D. Sandoval, 1990) per una cifra di 340.000 dipendenti coinvolti. Le prospettive appaiono favorevoli, anche per l'accoglienza positiva ricevuta presso i lavoratori. Tuttavia in Francia (così come, per motivi diversi in Germania: J. Niebur, 1990) le formule retributive ispirate allo sharing non sembrano in grado di conquistare l'interesse prevalente degli operatori, strette come sono tra l'estendersi di processi di "individualizzazione" più o meno unilaterali delle retribuzioni e l'esistenza diffusa già nel dopoguerra di pratiche di cointeressenza o di partecipazione (si tratta in entrambi i casi di forme di partecipazione agli utili o al capitale azionario delle imprese) più affini agli schemi di EOS (employees share ownership).

Per quanto riguarda l'Italia, mancano stime complessive precise. Tra 1988 e 1989, comunque, sarebbero stati firmati accordi di gain-sharing per un totale di oltre 260.000 addetti coinvolti (Cocozza, 1990), principalmente nel settore metalmeccanico. Gli accordi coprono le principali industrie metalmeccaniche (Fiat, Olivetti) e gran parte delle aziende Iri (Ruggeri-Consolini, 1989). Le caratteristiche degli accordi sono abbastanza simili a quelle sopra indicate per il caso inglese: quota di retribuzione variabile piuttosto bassa, circa la metà della quale è corrisposta anche senza che l'obiettivo sia completamente ottenuto, presenza di vincoli superiori ed inferiori per l'erogazione.

#### Altre formule retributive

Prima di procedere ad analisi più approfondite è opportuno ricordare che, oltre alle formule di sharing appena citate, gli ultimi quindici anni hanno visto diffondersi numerose altre pratiche retributive: dai premi di incentivo individuale, a bonus o premi una-tantum, unilaterali o inseriti in accordi tra le parti, alle formule di partecipazione azionaria (EOS-employees share ownership), più o meno vincolate quanto alla disponibilità effettiva delle azioni e di lontana (è il caso della Francia) o recente (Regno Unito) diffusione. In linea generale anche questi istituti sono da ricondursi all'interno del processo di riavvicinamento tra prestazioni e retribuzioni, benché in termini meno netti: oltre infatti al legame con le prestazioni, influiscono sulla loro diffusione ragioni connesse all'aumento della discrezionalità e della flessibilità retributiva (soprattutto nel caso dei bonus), ed in qualche circostanza ragioni esterne al contesto economico

aziendale (è il caso della diffusione delle pratiche di EOS nel Regno Unito, collegate all'obiettivo politico di diffondere l'azionariato popolare). Nel seguito dello studio questo contesto non è al centro della riflessione, ma è richiamato spesso per le sue interconnessioni con il tema principale.

## *2. Politiche retributive ed economia del lavoro*

Nelle versioni più semplificate della teoria neoclassica non esiste di fatto alcun serio problema di politica retributiva. L'unica regola della retribuzione è la corrispondenza, in equilibrio, tra di essa e il prodotto marginale. Il lavoro appare come un contributo indifferenziato alla produzione, privo di connotati individuali quali l'impegno e lo sforzo personale, oppure l'adattabilità più o meno grande a mansioni di date caratteristiche. Peraltro le differenze in termini di capitale umano, di esperienza, di abilità individuale si riflettono pienamente nel dato retributivo, così come si ammette che l'esistenza di fattori critici legati ad una certa attività lavorativa, quali ad esempio la nocività e la rischiosità dell'ambiente di lavoro, o anche l'osservanza rigida di procedure e regole formalizzate (propria ad esempio dei grandi stabilimenti) debba dare luogo a compensazioni (differenziali retributivi compensativi).

La competizione nel mercato del lavoro spinge alla eguaglianza tra prodotto marginale, retribuzione e costo opportunità del lavoro: in questo contesto chi non lavora ha, di fatto, un costo opportunità del proprio lavoro troppo elevato rispetto a quanto il livello salariale di mercato riesce a remunerare. La disoccupazione, in questo senso, è di tipo volontario.

Nelle teorie recenti della retribuzione compare un passaggio logico molto importante: il livello retributivo non è semplicemente la conseguenza passiva di un dato livello di produttività individuale, determinato dalla tecnologia, dalle caratteristiche personali e dall'ottima combinazione dei fattori; esso al contrario può influenzare la produttività del lavoro attraverso vari percorsi, che appunto caratterizzano le diverse interpretazioni del rapporto tra retribuzioni, efficienza e produttività. Da un punto di vista più generale, quello che gli studi recenti, tanto quelli relativi ai salari di efficienza quanto quelli sulle nuove formule retributive, hanno posto in evidenza è che vi sono caratteri propri di una impresa (o di un'intera industria) che senza incidere su alcuno degli argomenti che fanno parte

della funzione-obiettivo (o di utilità) dei lavoratori, e quindi senza dare luogo a differenziali compensativi, si ripercuotono tuttavia sulle loro retribuzioni, con un legame che può essere spiegato in termini di efficienza (Krueger-Summers 1988): tali caratteri possono essere fattori strutturali e tecnologico-organizzativi, in parte determinati sul mercato dei prodotti finali, che incidono sulla suddivisione delle rendite, sul controllo e la supervisione del lavoro, com'è prevalentemente il caso nell'interpretazione dei salari di efficienza, ovvero fattori manageriali e strategici che incidono sulla gestione e motivazione del personale in condizioni di incertezza della performance aziendale e di flessibilità di impiego e di prestazione del lavoro, come suggerito da molte interpretazioni della variabilità salariale in senso "profit-related" (G. Della Rocca 1987). Tutto questo processo di ripensamento dei termini entro cui collocare il rapporto retributivo può essere meglio compreso, infine, se visto nel quadro di una riappropriazione, da parte dell'economia del lavoro, di problemi connessi alla gestione del personale e della produzione ritenuti forse troppo scontati: accanto all'attenzione tradizionalmente dedicata all'efficienza allocativa delle risorse umane, è emersa, cioè, una nuova consapevolezza circa l'importanza della "efficienza produttiva", ovvero di quella efficienza che, per usare le parole di Robert Dore, "deriva dal fare attenzione al proprio lavoro ed evitare di fare buchi al posto sbagliato" (R. Dore, 1990).

Nelle teorie dei salari detti appunto di efficienza fissare la retribuzione al di sopra del livello market-clearing produce effetti positivi sulla produttività del lavoro e riduzioni dei costi tali da configurarsi come un comportamento ottimale in certe condizioni (Akerlof-Yellen, 1986). Esistono varie interpretazioni in questa direzione: si tratta di uno strumento alternativo rispetto ai costi elevati di supervisione e controllo necessari per ottenere un costante impegno sul lavoro, che produce disoccupazione come deterrente alla pigrizia sul lavoro ("shirking") (Shapiro-Stiglitz, 1983); ovvero di una strategia retributiva necessaria per l'assunzione dei lavoratori più abili, nell'ipotesi che abilità e retribuzione minima di ingresso ("reservation wage") siano correlate positivamente (Weiss, 1980); ovvero, ancora, di un modo per ridurre i costi di turnover ed allo stesso tempo assicurare un numero elevato di richieste di impiego (Salop, 1979); alternativamente, si tratta di un modo con cui si esprime una sorta di patto implicito circa l'equità di comportamenti tra impresa e dipendenti, la cui rottura, pur consentendo a prima vista riduzioni di costi, implica in realtà

turbolenze e gravi cadute di produttività (Akerlof, 1982). Tentando un'interpretazione complessiva, si può notare come tre elementi siano alla radice delle teorie dei salari di efficienza: le asimmetrie informative, le caratteristiche tecnologiche ed organizzative delle imprese e delle industrie, la posizione delle imprese sul mercato dei prodotti (alternativamente, la struttura del mercato dei prodotti finali) ed il problema della suddivisione delle eventuali rendite tra profitti e retribuzioni. Il diverso mix tra questi fattori caratterizza le diverse interpretazioni appena ricordate. Le asimmetrie informative derivano dalla difficoltà di conoscere prima della assunzione il livello di prestazione dei singoli, ovvero di osservarlo dopo l'assunzione. Nell'ipotesi che i lavoratori controllino, in qualche modo, il proprio livello di impegno sul lavoro, fissare retribuzioni più alte di quelle di equilibrio consente di assumere i lavoratori migliori e di ottenere prestazioni più sostenute<sup>1</sup>. La difficoltà di osservare la effettiva performance dell'individuo è più o meno grande, e soprattutto più o meno costosa, in diversi contesti tecnologici ed organizzativi. Tradizionalmente si ritiene che la grande dimensione di impresa e del singolo impianto produttivo comporti alti costi del sistema di supervisione e controllo: in questo contesto, applicare salari di efficienza risulta ottimale, in quanto produce la migliore combinazione tra costi di gestione del sistema e prestazioni ottenute. Accanto alla semplice dimensione, tuttavia, figurano altri elementi riferiti propriamente ai processi produttivi. Processi produttivi fortemente dipendenti dall'impegno degli addetti, nei quali scostamenti negativi dal livello medio di prestazione implicano danni molto rilevanti, richiedono livelli retributivi in grado di supportare ex-ante il mantenimento di alte prestazioni, senza affidarsi al solo sistema di controllo; chiaramente processi con caratteristiche opposte, dove la prestazione lavorativa incide poco o crea inconvenienti facilmente limitabili, implicano minori pressioni sulle scelte retributive (Mesters, 1990). La combinazione di processi produttivi complessi ed a grande scala con mercati dei prodotti caratterizzati in senso oligopolistico origina, infine, il problema della ripartizione delle ren-

---

<sup>1</sup> E' implicito un sistema di scelte a più stadi: il lavoratore prima sceglie se lavorare o meno; poi sceglie il livello di impegno sul lavoro, in connessione ai benefici ed ai costi ricavati dal lavoro stesso. Per certi versi i problemi di inosservabilità delle prestazioni individuali sono gli stessi che spingono verso la scomparsa dei cottimi ed il diffondersi di incentivi collegati alle prestazioni di stabilimento e di impresa, cfr. oltre.

dite di produzione tra i percettori finali di utili<sup>1</sup> ed i lavoratori, dalle cui prestazioni dipendono in larga misura le fortune delle imprese. Come acutamente notano alcuni autori (Krueger-Summers 1988), non è tanto un problema di "fairness" nel senso indicato nel lavoro introduttivo di Akerlof<sup>2</sup>; è piuttosto un tipico problema di rent-sharing tra operatori dotati di reciproci poteri di pressione, che però l'esistenza di una relazione di efficienza tra retribuzione e prestazione di lavoro consente di risolvere più facilmente ed in senso più favorevole ai lavoratori.

Oltre ad essere superiori al livello di equilibrio competitivo, in questa classe di modelli le retribuzioni sono anche rigide, nel senso che la presenza di offerta di lavoro disponibile a lavorare per compensi inferiori a quelli correnti non dà origine ad una loro flessione, né a sostituzioni nell'impiego tra i due gruppi: eventuali flessioni nelle retribuzioni peggiorerebbero, infatti, la produttività di tutti gli addetti o, nei modelli centrati su differenze di abilità tra gruppi di lavoratori, provocherebbero l'abbandono da parte dei più abili. In questa classe di modelli, in sostanza, è possibile l'esistenza di disoccupazione involontaria. Un'importante proprietà dei salari di efficienza, inoltre, è quella di contribuire a spiegare le ragioni dei differenziali retributivi intra-aziendali oltreché interaziendali e inter-settoriali, ed a mettere in luce in modo più completo le interconnessioni tra profili retributivi ed anzianità di servizio. In entrambi i casi, accanto a spiegazioni legate al capitale umano ed all'acquisizione di esperienze/abilità è possibile infatti proporre spiegazioni legate all'efficienza retributiva: le gerarchie salariali -e le loro correlazioni con la gerarchia aziendale- sono infatti rafforzate se, accanto alla diversa produttività della prestazione, si tiene conto dell'esigenza di incentivare in misura maggiore l'efficienza dei livelli gerarchici più elevati, per definizione deputati alla supervisione ed al controllo della gestione, e dai quali dipende dunque in misura maggiore la produttività complessiva (Calvo-Wellisz, 1979); analogamente, profili retributivi per anzianità molto generosi nel periodo finale del servizio possono essere letti -insieme alla struttura delle promozioni- come un modo per pagare salari di efficienza senza allontanarsi

---

<sup>1</sup> Per semplicità sono inclusi in questo gruppo i managers di impresa.

<sup>2</sup> Akerlof (1982) interpreta il concetto di equità prevalentemente in senso psicologico e sociologico.

troppo dai salari del mercato competitivo, se si considera l'intero periodo di vita lavorativa (Lazear-Moore, 1984).

Mentre i salari di efficienza tendono ad essere interpretati come un elemento strutturale di alcuni comparti dell'industria (sono finora scarsi gli elementi di conoscenza circa il settore dei servizi), teorie ed applicazioni recenti di retribuzioni collegate alle prestazioni si collocano nel quadro della ideazione e diffusione di vere e proprie strategie retributive aziendali. Esse sono, di fatto, in continuità con una lunga tradizione di pratiche salariali, sostanzialmente imperniate su varie forme di cottimo. Tali pratiche, di fronte all'evoluzione tecnologica ed organizzativa degli impianti produttivi, ed alla flessibilità dei ritmi e delle stesse produzioni richiesta da mercati sempre più competitivi, hanno dovuto svilupparsi in formule più complesse, in grado di incentivare e motivare in modo più articolato le prestazioni di lavoro, ed allo stesso tempo di evitare rigidità, resistenze e lunghe controversie tipiche dei cottimi tradizionali di fronte al cambiamento (Della Rocca, 1987, 1990). Appartengono a questo gruppo tanto le formule di sharing, che qui più interessano, quanto le retribuzioni con premi fissi e gli schemi di partecipazione azionaria variamente impostati. A differenza delle retribuzioni di efficienza, che si caratterizzano per un legame ex-ante tra retribuzione e produttività, queste strategie retributive tendono piuttosto a creare un legame ex-post tra le due dimensioni (profit e gain-sharing) ovvero a creare un interesse permanente tra i dipendenti per la redditività della impresa (schemi di partecipazione azionaria, particolarmente quelli a disponibilità differita delle azioni).

E' ormai consolidata una precisa tipologia per le retribuzioni legate alle performance:

- a) retribuzioni connesse a prestazioni individuali: com'è ovvio, sono dirette ad incentivare i singoli individui, in uno spirito non troppo dissimile dal cottimo tradizionale per le figure di produzione, e diretto invece a valorizzare la creatività e la responsabilità individuale per le figure di coordinamento e progettazione;
- b) retribuzioni connesse a prestazioni di squadra: sono dirette ad incentivare la produttività del team di lavoro attraverso la cooperazione tra gli individui. In linea generale, si adottano quando promuovere miglioramenti di produttività attraverso il supporto reciproco, la fluidità delle relazioni personali e la facilità di sostituzione tra i membri dello stesso team è particolarmente importante e proficuo, mentre i costi connessi

a possibili comportamenti individualistici, tipicamente atteggiamenti di tipo free-rider, sono ritenuti di ordine inferiore ai benefici;

- c) retribuzioni connesse all'andamento di uno stabilimento o di una singola unita produttiva, inclusi talvolta gli effetti di fattori esterni al di fuori del controllo locale (ad esempio mancate forniture di semilavorati). Questi schemi di gain-sharing si collocano in posizione intermedie tra gli incentivi di gruppo ed le vere e proprie retribuzioni connesse all'andamento generale dell'impresa, espresso attraverso variabili in parte al di fuori del controllo dei dipendenti e spesso anche del management: in questo caso si incentiva l'orientamento alla appartenenza di impresa e, contestualmente, si suddivide con i lavoratori una parte del rischio aziendale. Le retribuzioni collegate all'andamento generale di impresa prendono poi varie forme:

- premi di produttività aziendale, legati al raggiungimento di obiettivi fissati in termini prodotto o rendimento (degli impianti, del lavoro): si tratta della forma più connessa al momento produttivo e facilmente verificabile;
- premi fissati rispetto ad obiettivi di redditività aziendale (frequentemente, almeno in Italia, il margine operativo lordo): si tratta di una forma in rapida diffusione, per la quale si pongono solo in certa misura problemi di valutazione e di manipolazione;
- quote della retribuzioni collegate ai veri e propri utili realizzati dall'impresa (profit-sharing): è anch'essa una formula in rapida diffusione; presenta ampie zone di incertezza connesse all'andamento del mercato non solo del prodotto, ma anche del mercato finanziario; almeno potenzialmente, com'è noto, è una formula con notevoli implicazioni macroeconomiche sul livello della disoccupazione.

Mentre vi è ormai convergenza circa la tipologia degli incentivi salariali, l'interpretazione di questi è ancora alquanto aperta e controversa. Sembrano esistere, al momento, tre principali indirizzi di opinione. Per alcuni il radicarsi di tali pratiche retributive non deve essere caricata di troppi significati complessi: si tratterebbe, in sostanza, di una reazione alle rigidità ed ai vincoli del periodo precedente, resa possibile dall'individuazione di nuove tecniche di gestione dei compensi ai dipendenti. In particolare la reazione sarebbe rivolta a contrastare l'eccessivo egualitarismo retributivo, attraverso un complesso di misure che di fatto renderebbero individuali le retribuzioni, ed a riaffermare la concezione del sala-

rio come variabile dipendente, non più solo dal quadro economico generale, ma direttamente dall'andamento della singola azienda, dalla "ability to pay" dell'impresa (G. Costa 1990; F. Seveso 1990). Altre letture pongono invece al centro dell'attenzione le incertezze di mercato, le turbolenze tipiche del clima economico degli anni '80 ed allo stesso tempo la concezione dell'impresa come comunità di lungo periodo, la cui eventuale dissoluzione per fallimento lascerebbe tutti i membri della comunità -lavoratori, manager, azionisti- in condizioni di minore benessere e ridotte opportunità alternative (a causa della specificità degli investimenti effettuati), e nella quale il rischio non può non essere, seppure in parte ridotta, condiviso anche dai lavoratori. Nell'ambito di questa versione, che presenta alcuni aspetti simili ai contratti di assicurazione reciproca tra contraenti entrambi avversi al rischio (come in alcune specificazioni della teoria dei contratti impliciti), sono state elaborate alcune interessanti ipotesi circa le condizioni finanziarie che distinguono le imprese con regimi salariali di sharing (Ichino, 1990): esse presenterebbero alti livelli di indebitamento, e per converso grazie alla riduzione del rischio per i creditori implicito nelle formule di sharing potrebbero strappare tassi di interesse minori<sup>1</sup>. Infine vi è una terza lettura, meglio caratterizzata in senso organizzativo-manageriale, per la quale le pratiche di sharing devono essere inquadrare nel processo di riordino e rinnovamento dell'intera gestione del personale in condizioni di sempre maggiore flessibilità, di difficoltà di controllo delle prestazioni e di incertezza nella guida gerarchica (Della Rocca, 1987). L'adozione del sistema di compensazione dei dipendenti segue logicamente la decisione di internalizzare la produzione, o la fase produttiva, piuttosto che ricorrere all'acquisto esterno sul mercato, ma ne condivide la logica, che è quella di sostenere atteggiamenti collaborativi ed adeguati e sicuri standard di prestazione, in condizioni di incertezza e di difficoltà di controllo.

Entro queste interpretazioni trovano spazio importanti sviluppi che individuano stretti collegamenti tra gestione delle retribuzioni, politiche del personale, struttura produttiva di impresa e caratteristiche dei prodotti

---

<sup>1</sup> I contratti di sharing di fatto trasformano parzialmente i dipendenti, in caso di crisi finanziaria, in prenditori residuali ("residual claimants") al pari degli azionisti, mentre nei contratti in cifra fissa essi sono titolari di un diritto fisso predeterminato, al pari dei creditori. Il passaggio da un contratto fisso ad uno di sharing aumenta perciò le risorse finanziarie potenzialmente disponibili per questi ultimi, riducendo il loro rischio.

e dei loro mercati (Broderick, 1985; Brown, 1990): la scelta della strategia retributiva diviene in queste letture endogene alle caratteristiche complessive dell'impresa ed alle sue strategie di sviluppo.

E' necessario ricordare, per concludere, l'approccio macroeconomico al profit-sharing (Weitzman, 1984; Meade, 1986) nettamente separato dagli approcci essenzialmente microeconomici basati sullo sharing come incentivo alla efficienza. In questo approccio, la riduzione della quota rigida dei salari al di sotto del livello salariale di equilibrio e la sua integrazione con una quota dei profitti riduce il costo marginale del lavoro, e spinge le imprese a nuove assunzioni, fino a che il costo marginale del lavoro (che corrisponde alla parte rigida della retribuzione) non è di nuovo eguale al prodotto marginale, mentre le retribuzioni effettivamente pagate restano al di sopra di tale livello grazie alla distribuzione della quota di profitti. E' stato dimostrato, peraltro, come l'eccesso strutturale di domanda di lavoro previsto da questa teoria possa realizzarsi solo a condizioni molto limitative (essenzialmente l'esistenza di asimmetrie di trattamento economico tra i dipendenti, o di qualche sussidio pubblico: Blanchflower-Oswald, 1986; Wadhvani, 1987).

### *3. Retribuzioni di efficienza e retribuzioni collegate alle prestazioni: un confronto ragionato*

Dopo aver riepilogato sommariamente il quadro teorico è forse utile presentare in modo schematico e puntuale convergenze, divergenze ed alternative tra le due formulazioni oggetto della riflessione. Il punto di riferimento, nel compiere tale operazione, rimane quella nozione di strategia retributiva delineata in precedenza in termini di livello e rigidità; per livello di equilibrio del salario si intende convenzionalmente, come già notato, quello di market-clearing su di un mercato competitivo immediato ("spot"). Per brevità le due formulazioni sono richiamate rispettivamente con il termine EW (Efficiency Wage) e PS (Profit-Sharing).

#### Livello retributivo

#EW: al di sopra di quello di equilibrio sui mercati competitivi, in misura più o meno ampia. L'ampiezza dello scarto dipende positivamente dalla elasticità della funzione di produzione rispetto all'impegno messo dagli

addetti, e negativamente dalla elasticità di sostituzione tra impegno e retribuzione della funzione di utilità dei lavoratori. Nelle versioni più vicine alla suddivisione delle rendite lo scarto dipende dal rapporto di forza implicito od esplicito fissato tra le parti e nuovamente dall'elasticità della funzione di produzione.

#PS: la parte fissa della retribuzione è sempre inferiore al livello di equilibrio. Nell'approccio macroeconomico di Weitzman e Meade questo scarto è decisamente sostenuto, per consentire un significativo aumento dell'occupazione; nelle altre versioni è inferiore in misura imprecisata; empiricamente la quota rigida è molto alta rispetto al totale. Considerando anche la quota collegata allo sharing, la retribuzione totale effettiva, o perlomeno il suo valore atteso, dovrebbe collocarsi al di sopra del livello di equilibrio, per la necessità di pagare un premio di rischio, o comunque per giustificare il passaggio dal sistema fisso a quello di sharing. Se si affiancano considerazioni legate al controllo del turnover e delle prestazioni si ottiene una ulteriore conferma della necessità di livelli retributivi complessivi superiori in misura imprecisata a quelli di equilibrio. Peraltro nelle interpretazioni di tipo ability-to-pay e in quelle manageriali-organizzative lo scarto positivo non è necessario, essendo l'impatto favorevole connesso alle modalità retributive stesse, piuttosto che al livello del compenso. Si possono individuare altri fattori critici (dal grado di avversione al rischio dei dipendenti fino all'ampiezza dei premi di rischio richiesti dal sistema creditizio). Alcuni autori (Erickson, Ichino, Piore 1990), infine, ipotizzano il caso opposto, cioè un livello relativamente più basso delle retribuzioni PS, che si appoggerebbe anche ad una sorta di "illusione monetaria" dei lavoratori: schemi PS che prevedono il pagamento in blocco di somme cospicue, così come analoghe formule di lump-sum bonus, sarebbero preferiti a schemi retributivi rigidi anche quando, a valori scontati, i secondi sono superiori ai primi.

#### Rigidità

#EW: elevata, nel senso che la disponibilità di una quota dell'offerta di lavoro a lavorare per retribuzioni più basse non induce alcuna flessione salariale, a causa di considerazioni legate al controllo del turnover, dell'impegno sul lavoro o della qualità degli addetti, oppure perché verrebbero meno quelle condizioni di equità nella suddivisione della rendita più o meno convenzionalmente stabilite tra le parti. E' interessante notare

come, nella maggioranza degli schemi EW, la rigidità salariale riguarda i salari nominali, nel senso che una variazione nel livello generale dei prezzi non determina automaticamente variazioni delle retribuzioni monetarie o per altro verso dei comportamenti di lavoro: questo a causa del fatto che a determinare tali comportamenti sono i rapporti relativi tra EW e le altre retribuzioni, e non il livello del salario reale. Fa eccezione la interpretazione di EW che pone in relazione il livello salariale offerto con la qualità dei lavoratori interessati alla assunzione (Weiss, 1980): infatti in questo caso la retribuzione minima di ingresso sul mercato dei lavoratori di diversa capacità è collegata al leisure o, alternativamente, al lavoro in proprio, entrambi posti in relazione, nella funzione di utilità, con il livello reale del reddito. Per gli stessi motivi, parametri esogeni che inducono variazioni nel costo-opportunità della disoccupazione (tipicamente i sussidi) influiscono sui livelli salariali.

#PS: bassa, in quanto per definizione una quota più o meno estesa del totale è elastica in relazione all'ottenimento di certi risultati; a loro volta essi possono essere in relazione a fattori controllabili dall'impresa (produttività delle prestazioni di lavoro, miglioramento del sistema produttivo e della organizzazione, maggiore cooperazione) ma anche a fattori incontrollabili direttamente (shock esogeni, quali l'evoluzione dei tassi di cambio o chiusura di mercati di sbocco, maggiori difficoltà nella competizione con i rivali). Un altro elemento di elasticità è dato, inoltre, dalla possibilità di ridefinire la ripartizione tra quote fisse e quote variabili del totale dei compensi. Per quanto riguarda gli effetti di variazioni nel livello generale dei prezzi, ciò che si può osservare è che essi dipendono, in linea di principio, dal rapporto tra gli utili prodotti dalla impresa, o dall'industria, che applica uno schema PS (che a loro volta dipendono anche dai prezzi applicati ai beni prodotti), ed appunto il livello generale dei prezzi: se i primi crescono più del secondo, infatti, attraverso gli schemi PS si può avere un aumento reale delle retribuzioni, e viceversa nel caso opposto.

Effetti di produttività e riduzione del costo del lavoro

#EW: consistenti, e basati, secondo le varie interpretazioni, sulla maggiore motivazione ed il più elevato costo-opportunità della pigrizia ("shirking"), sui minori costi di sorveglianza e turnover, sul mantenimento di condizioni eque di scambio delle rendite produttive, la cui rottura causerebbe comportamenti non cooperativi tra gli addetti. L'impatto è tanto

più significativo quanto più le caratteristiche del settore lo rendono sensibile a queste condizioni.

#PS: sono praticamente della stessa natura di quelli che si ritrovano in alcune interpretazioni degli EW. Gli obiettivi di motivazione e di coinvolgimento degli addetti nelle prospettive della azienda sono quelli meglio assistiti dai contratti di PS, mentre altri obiettivi, ad esempio quelli legati al controllo del turnover, sono irrilevanti per tali schemi. A differenza delle retribuzioni EW le formule di tipo PS appaiono in grado di supportare recuperi di efficienza basati sul decentramento delle scelte, il miglioramento dei processi decisionali, la fluidità delle comunicazioni interne ed in genere su fattori organizzativi non strettamente connessi con il momento produttivo, ma piuttosto collegati al crescere della collaborazione intra-aziendale.

#### Asimmetrie informative

#EW: sono molto importanti, anzi costituiscono la ragione stessa di essere per una importante famiglia di schemi di EW, quella basata sulla conoscenza dell'impegno sul lavoro e della produttività, il cui controllo da parte dell'impresa è difficile o comunque richiede dei costi. In altre versioni invece il problema dell'asimmetria informativa è meno importante (come nei modelli incentrati sul turnover o sull'equità). È importante notare come l'asimmetria sia, in tutti i casi, a favore del lavoratore, che dispone di maggiori informazioni sulle proprie caratteristiche rispetto a quanto riesce a fare l'impresa<sup>1</sup>.

#PS: asimmetrie informative sono presenti e doppiamente importanti. Per un verso, infatti, è la difficoltà a conoscere e remunerare le prestazioni effettive degli addetti, in contesti produttivi dove il risultato complessivo dipende dal lavoro di squadra ed in generale dalla collaborazione collettiva, che spinge alla introduzione di sistemi di remunerazione fondati sull'ottenimento di dati risultati e/o sull'ottenimento di obiettivi di performance prefissati, come nel caso di forme di cottimo collettivo o del gain-sharing impostato su singole unità produttive. In questi schemi retributivi gli obiettivi di controllo ed incentivazione delle prestazioni non si disco-

---

<sup>1</sup> Il caso opposto, vale a dire quando è l'impresa a conoscere alcune caratteristiche del lavoratore -tipicamente la sua produttività- meglio di quanto non sia possibile al lavoratore stesso, sembra condurre verso modelli di contrattazione efficiente, individuale e collettiva: il paper pionieristico di Alpern e Snower (1990).

stano da quelli propri delle retribuzioni di efficienza EW. Negli schemi di profit-sharing in senso proprio i problemi connessi alla difficoltà di conoscere le prestazioni degli addetti tendono, nel dibattito corrente, a perdere rilevanza a favore di altre argomentazioni, quali la motivazione ed il coinvolgimento dei dipendenti, o la suddivisione del rischio. In essi tuttavia si pone il problema opposto: l'esistenza di un'asimmetria a favore dell'impresa, che dispone di informazioni complete circa i parametri di riferimento individuati nella formula di sharing, ed in generale circa l'andamento dell'impresa stessa.

Dal punto di vista delle asimmetrie informative sembra emergere una importante differenza tra sistemi EW e PS: nei primi lo squilibrio informativo origina risposte relativamente semplici un livello retributivo superiore a quello di equilibrio; i secondi non sembrano al momento in grado di fare altrettanto, richiedendo anzi l'uso di procedure di verifica piuttosto complesse.

#### Moral hazard

#EW: nelle versioni che affrontano problemi di informazione asimmetrica è proprio l'insorgere del moral hazard (la possibilità cioè di trarre vantaggi non rispettando le regole stabilite, dopo che l'altra parte ha eseguito la prestazione pattuita) ad impedire lo sviluppo di contratti più complessi, che renderebbero superfluo fissare retribuzioni al di sopra del punto di equilibrio (esempio tipico di tali contratti è quello che prevede il pagamento di un anticipo per accedere al lavoro). In altre versioni il problema non è invece rilevante. Nella sostanza il pagamento di retribuzioni di efficienza è propriamente un modo "semplice" di superare problemi di squilibri informativi senza incorrere in incentivi a violare ex-post le regole pattuite.

#PS: le formule retributive di sharing sono estremamente soggette al rischio del moral hazard: c'è infatti un evidente incentivo per l'impresa, ottenuta la prestazione di lavoro desiderata, a presentare la situazione come peggiore di quanto non sia veramente, per evitare di distribuire o almeno ridurre i premi di sharing. A contrastare tali comportamenti vi sono fattori legati alla reputazione ed al mantenimento di livelli adeguati della retribuzione attesa di lungo periodo. E' certamente possibile, peraltro,

immaginare di scrivere accordi di sharing che superino questa difficoltà<sup>1</sup>, ma si tratta di accordi complessi da concepire: in sostanza, per il profit-sharing, non sembra a portata di mano la possibilità di affrontare con strumenti di natura semplice squilibri informativi e problemi di gestione degli accordi.

#### Strategie di controllo

#EW: in queste situazioni l'efficacia del controllo è legata all'aumento del costo-opportunità di una prestazione insoddisfacente dal punto di vista dell'impresa. Il costo include un termine probabilistico: il danno che scaturisce dalla prestazione inadeguata non è certo, ma probabile. E' implicito, ma certo non escluso, il fatto che retribuzioni elevate facilitino la collaborazione e la flessibilità interna. Proprio ragioni di questa natura, la promozione cioè della collaborazione all'interno delle imprese, possono essere richiamate per spiegare l'estensione di fatto di differenziali retributivi positivi dalle posizioni più delicate e sensibili, sotto il profilo del controllo, a posizioni e mansioni standardizzate. La logica delle retribuzioni EW è comunque sempre quella di creare ex-ante, prima che la prestazione di lavoro sia erogata, le condizioni affinché essa sia soddisfacente, nella convinzione che il controllo ex-post risulterà impossibile o troppo costoso.

#PS: nelle strategie di questo tipo l'efficacia del controllo si basa sulla perdita certa di un beneficio concordato, qualora l'obiettivo anch'esso prestabilito non sia raggiunto. A differenza di quanto attribuito ai salari di efficienza, il danno è certo, non solo probabile, e la verifica ex-post, a prestazione compiuta, è comunque necessaria. In linea generale, questi schemi tendono a supportare orientamenti organizzativi e decisionali incentrati sullo sviluppo della collaborazione interna, attuando il trasferimento del controllo a livello dei risultati intermedi o finali, piuttosto che sulle prestazioni individuali.

#### Riflessi organizzativi e gestionali

---

<sup>1</sup> Si tratta in sostanza di scritture che inglobano un sistema di vincoli, tale da garantire in ogni caso la veridicità delle dichiarazioni delle parti. Per una applicazione di tali ragionamenti cfr. O. Hart (1983).

#EW: non esiste nella letteratura alcuna attenzione specifica ai riflessi organizzativi e gestionali di regimi di questo genere. La ragione fondamentale è che non sono previsti riflessi organizzativi apprezzabili. La gestione delle retribuzioni può essere infatti di tipo del tutto tradizionale, mentre l'ampiezza delle strutture di supervisione e controllo si riduce, rimpiazzata in parte dall'uso dello strumento salariale. Si possono immaginare effetti ambigui invece sulle strutture adibite alla amministrazione del personale ed alle assunzioni, in quanto al minor tasso di rotazione corrisponde un maggior flusso di candidati e di richieste di impiego.

#PS: l'introduzione di formule retributive innovative è spesso contestuale ad innovazioni organizzative e gestionali: i legami di causa-effetto, però, sembrano piuttosto labili, mentre invece sembra più fondato ritenere che tali cambiamenti derivino entrambi da processi di riadeguamento aziendale di ampia portata. Un impatto gestionale di tali formule è comunque indubbio, ed anche potenzialmente molto rilevante. La presenza di strutture o comitati misti ad-hoc incaricati della gestione delle formule di sharing è spesso necessaria; si pongono nuovi problemi per l'area dell'azienda che gestisce i sistemi informativi; la stessa amministrazione delle paghe finisce per essere più o meno complessa in relazione alla complessità della formula individuata. A fronte di ciò, inoltre, vi sono effetti ambigui sulle strutture di supervisione e controllo: da un lato, infatti, la pressione su tali strutture dovrebbe ridursi, analogamente a quanto visto per le formulazioni EW; dall'altro, tuttavia, l'esigenza di verificare l'effettivo ottenimento delle prestazioni individuate come obiettivo tende a mantenerne la presenza ed a sofisticare le richieste a loro rivolte.

#### Riflessi macroeconomici

#EW: l'effetto macroeconomico derivante dall'adozione di salari al di sopra del livello di equilibrio sul mercato competitivo è quello di creare livelli di disoccupazione anch'essi superiori ai valori di equilibrio. Tale eccesso di disoccupazione, un risultato comune a tutte le versioni di salari di efficienza, costituisce di volta in volta una parte essenziale di un sistema disciplinare volto ad ottenere alte prestazioni dagli addetti; la conseguenza implicita di minori tassi di rotazione presso alcune imprese; l'effetto di livelli diversi delle retribuzioni di ingresso in vari gruppi di lavoratori; la ripercussione sociale di una intesa implicita circa la divisione della rendita che privilegia i già occupati ("insiders") rispetto ai potenziali entranti. Nella

sostanza, le formulazioni EW implicano tutte la esistenza di un mercato del lavoro duale, caratterizzato da due livelli retributivi, e dall'esistenza di lunghe code di aspiranti presso il mercato primario. Poche assunzioni elementari sono sufficienti a dimostrare che tali code corrispondono a comportamenti ottimali, e che l'equilibrio che si determina comporta appunto un eccesso di disoccupazione propriamente involontaria (determinata cioè dalla scarsità di "buoni" posti di lavoro e dalla rigidità salariale). Quando si ammette l'esistenza di una connessione tra abilità sul lavoro e livello della retribuzione di ingresso, peraltro, si ha che la disoccupazione colpisce in maniera differenziata gruppi di lavoratori di diversa abilità: in particolare se i più abili incorrono nella disoccupazione, si trovano nella condizioni di disoccupati volontari (nel senso che la retribuzione sul mercato primario è eguale al loro salario di ingresso, mentre sul mercato secondario è inferiore), mentre per i gruppi meno abili si tratta sempre di disoccupazione volontaria.

#PS: nei sistemi di sharing gli effetti macroeconomici, ed in particolare l'impatto sui livelli di disoccupazione, seguono due strade in parte alternative. Nella misura in cui essi sono in grado di sollecitare la produttività degli addetti, a parità di retribuzione, attraverso la maggiore motivazione e collaborazione tra loro, si ha certamente un impatto occupazionale positivo; tale esito è ovviamente più incerto se lo sharing implica in realtà una retribuzione maggiore di quella fissa ottenibile a parità di condizioni generali.

Nei modelli di approccio macroeconomico, questa tendenza si trasforma in un vero e proprio eccesso strutturale di domanda di lavoro, a prescindere dagli effetti microeconomici prima indicati. In questi modelli infatti l'occupazione si espande fino al punto in cui il prodotto marginale è eguale alla parte fissa della retribuzione (molto inferiore al totale), mentre il gap tra la parte fissa ed il precedente livello retributivo è colmato attraverso la redistribuzione di una quota degli utili. Come il dibattito teorico ha ampiamente dimostrato, tale gap è colmato però solo parzialmente dagli utili distribuiti, e solo ipotesi molto particolari consentono di ottenere benefici sul piano dell'occupazione. E' interessante notare come tali ipotesi ripropongano sostanzialmente un mercato duale del lavoro -come nel caso delle formulazioni EW- questa volta all'interno dei lavoratori occupati (Meade, 1986).

#### *4. Retribuzioni di efficienza, retribuzioni-incentivo e contrattazione sindacale*

Un problema con il quale si entra subito in contatto quando si ragiona attorno alle retribuzioni è, ovviamente, l'esistenza di precisi processi nei quali esse si determinano, processi che vedono protagonisti i lavoratori e le loro organizzazioni sindacali. E' ormai consolidato che l'essenza di tali processi consiste appunto nel determinare livelli retributivi superiori a quanto si realizzerebbe in mercati liberi, anche attraverso la cattura di quote degli incrementi aziendali di produttività, ed anche al costo di livelli occupazionali più modesti (Freeman-Medoff, 1984): l'esito finale della contrattazione sindacale, secondo questa lettura, è di creare condizioni di salari alti e rigidi in presenza di disoccupazione. Per altro verso, la considerazione della diversità politico-ideologica degli ambienti sindacali nei paesi industrializzati, dove si trovano orientamenti favorevoli alla democrazia industriale ed aperti verso la compartecipazione, accanto a posizioni duramente ostili ad essa, e la stessa difficoltà di delineare un'azione sindacale che prescindendo da qualche rapporto con la disoccupazione spingono ad allargare l'attenzione alla relazione tra sindacato, flessibilità retributiva e compatibilità economiche. Il dibattito circa le politiche dei redditi ed il neocorporatismo ha fatto comprendere meglio il possibile ruolo moderatore del sindacato all'interno di strategie di collaborazione tra lavoratori, imprese e potere politico (Cameron, 1984; Crouch, 1985), ed in un certo senso, chiarendo le ragioni di convergenza per l'ottenimento di obiettivi generali macroeconomici, ha aperto la strada all'esplorazione di possibili percorsi collaborativi a livello di impresa (si parla spesso, a questo proposito, di microcorporatismo contrapposto al macrocorporatismo delle politiche dei redditi).

Sono evidenti alcuni interrogativi: quale compatibilità esiste tra le formule retributive delineate e l'attiva presenza contrattuale sindacale? Quali intrecci o differenziazioni emergono, sul piano logico, dal confronto tra le schematizzazioni dei modelli teorici? E quale linea di evoluzione sembra emergere dalle esperienze contemporanee?

Sul piano logico la distinzione cruciale è tra scelte retributive contrattate e scelte retributive decise unilateralmente dalle imprese. La contrattazione è di per sé rivolta a suddividere la rendita derivante dalla attività produttiva in modo più favorevole ai lavoratori: sotto questo profilo appare

nei modelli teorici come un vincolo alla massimizzazione del profitto da parte delle imprese. Il pagamento di salari di efficienza, invece, è concepito come un modo per aumentare i profitti oltre quanto ottenibile attraverso gli schemi convenzionali, e costituisce una risorsa, piuttosto che un vincolo, nel processo di massimizzazione. L'esito tuttavia è convergente: sulla base delle sole osservazioni dei livelli del salario, della occupazione e disoccupazione, retribuzioni di efficienza e situazioni di "monopoly union" (nelle quali il sindacato ha il potere di fissare un dato livello retributivo, ma deve poi accettare il livello di occupazione fissato di conseguenza dall'impresa) non sono distinguibili, comportando entrambi salari al di sopra ed occupazione al di sotto del livello di equilibrio sul mercato competitivo, con presenza di disoccupazione involontaria.

Posta in modo chiaro la distinzione tra modelli di contrattazione e formulazioni che da essa prescindono, si apre però un problema sottile circa l'effettiva contrapposizione tra di loro. Vi sono forti argomenti per sostenere la loro complementarità. I settori industriali dove maggiori sono i segnali di retribuzioni efficienti sono in molti casi anche quelli con presenza sindacale più sostenuta (Dickens-Katz, 1987). Le imprese ed i settori che applicano retribuzioni efficienti possono essere più inclini di altre ad accettare la logica contrattuale delle "monopoly unions" in quanto contano su successivi recuperi di produttività (Krueger-Summers, 1988). E' il caso di notare, a questo proposito, che effetti secondari positivi su variabili -quali il turnover- sono impliciti nei modelli di contrattazione sindacale, benché piuttosto trascurati sul piano formale<sup>1</sup>. In contrasto con l'argomentazione a favore della complementarità si pone l'opinione opposta che fa perno sull'unilateralità quale fattore essenziale per incidere sull'efficienza e la produttività, nonché sull'uso di pratiche di tipo EW all'interno di politiche tese a contrastare la presenza sindacale.

E' più agevole ricollegare l'attività sindacale con le politiche retributive fondate sullo sharing e su altre misure innovative. In misura diversa nelle varie situazioni nazionali, tali politiche sono sempre il frutto di un coinvolgimento dei lavoratori, e spesso esplicitamente delle loro rappresentanze sindacali: non raramente, anzi, retribuzioni di questo genere derivano dall'evoluzione di precedenti scelte contrattuali, o costituiscono

---

<sup>1</sup> I riflessi di retribuzioni elevate, indipendentemente dalle loro cause, su numerose variabili aziendali sono esaminati in Holzer (1990).

il punto di mediazione stesso delle trattative (è questa, quasi integralmente, l'esperienza italiana (Ponzellini, 1990; Coccozza, 1990; Cesos, 1989)). Nelle realtà dove esiste una presenza sindacale di qualche entità, sembra di poter notare, in linea generale, un certo grado di correlazione tra l'introduzione di pratiche PS e atteggiamenti sindacali improntati alla responsabilizzazione nei confronti delle esigenze aziendali. Convergono in questo senso numerose indagini riassuntive svolte negli anni scorsi, senza peraltro valutare nel merito se si tratta di comportamenti difensivi da parte sindacale, oppure, come pure si sostiene, dell'importanza di un partner costruttivo per la riuscita di queste esperienze (Della Rocca 1990). Può essere interessante notare, a questo proposito, come anche sul piano logico-formale emerge una certa affinità tra gli schemi di profit-sharing a più forte connotato macroeconomico e di benessere sociale, quali quelli ispirati da Weitzman, e le teorizzazioni dell'azione sindacale più aperte alla incorporazione degli interessi dei disoccupati, effettivi e potenziali, tra gli obiettivi delle unions, quali i modelli di "contrattazione efficiente" (McDonald-Solow, 1981). Com'è noto, questi modelli propongono un'interpretazione dell'azione contrattuale sindacale più attenta ai riflessi che essa ha sui livelli occupazionali degli iscritti al sindacato: l'esito concreto di tale azione è il raggiungimento di un punto di equilibrio caratterizzato da livelli salariali inferiori e livelli occupazionali superiori rispetto alla contrattazione del tipo della "monopoly union", a parità di livelli di profitto delle imprese. Questo risultato penalizza gli effettivi occupati, o meglio quella parte degli occupati rappresentati dal lavoratore che, col suo voto, fa scattare l'approvazione al convenzionale contratto di natura monopolistica (essi infatti potrebbero ottenere, in quel regime, maggiori retribuzioni senza rischiare seriamente il posto di lavoro), e richiede un atteggiamento sindacale meno sensibile ai soli obiettivi dei lavoratori più protetti e/o con maggiore anzianità (ciò quando è in vigore una regola ispirata alla seniority). Questo stesso atteggiamento è alla radice del possibile successo in chiave di riflessi occupazionali dei modelli di profit-sharing: affinché essi originino un eccesso strutturale di domanda di lavoro rispetto alla posizione di partenza occorre, infatti, che gli addetti già occupati accettino, a parità di condizioni esterne, una riduzione dell'ammontare retributivo individuale (Wadhvani, 1987).

Rimane infine largamente aperta, tanto sul piano delle esperienze realizzate quanto nel confronto di opinioni, la connessione tra flessibilità

retributiva e scelte istituzionali del sindacato, come l'atteggiamento verso le politiche dei redditi e la partecipazione.

Alcune considerazioni di sintesi

Non è tra gli obiettivi di questa analisi trarre alcunché di definitivo a proposito delle formulazioni retributive poste a confronto. Sembra evidente in ogni caso che il termine confronto deve essere inteso in senso improprio, data la diversa natura di quanto confrontato: i salari di efficienza non sono una strategia retributiva, a differenza del profit-sharing e formule analoghe. Essi sono piuttosto una caratteristica delle retribuzioni in alcuni settori industriali, prodotti da un insieme di elementi legati alla struttura produttiva, a fattori tecnologici ed organizzativi della produzione, al dualismo del mercato del lavoro, alla struttura del mercato dei beni prodotti. Il profit-sharing e le altre formule salariali innovative derivano da esigenze di flessibilità, di cooperazione intraziendale, di ripartizione del rischio tradotte dalle imprese in strategie retributive dai connotati nuovi. Mentre l'esistenza degli uni o degli altri ha implicazioni differenti tanto all'interno delle imprese quanto sul piano generale e sulla occupazione, essi non sono in alcun modo incompatibili o strettamente alternativi: anzi sembra possibile affermare che buona parte dei sistemi di sharing sono stati avviati in comparti produttivi certamente interessati da retribuzioni di efficienza. Si tratta allora di capire le ragioni della diffusione di nuove strategie retributive, ed allo stesso tempo comprendere come mai aree produttive che già disponevano di strumenti retributivi per affrontare problemi di efficienza del fattore lavoro ora non ritengano più tali strumenti sufficienti. Probabilmente il motivo è da ricercarsi nella complessità degli obiettivi ora in primo piano, al di fuori della portata di schemi semplici quali quelli dei salari di efficienza. L'interrelazione tra evoluzione tecnologica, strategie retributive e nuove prospettive manageriali ed organizzative è probabilmente la variabile cruciale a questo proposito.

## *5. Retribuzioni di efficienza e retribuzioni di partecipazione di fronte alla verifica empirica*

L'impatto delle diverse strategie retributive è stato oggetto di numerosissimi studi internazionali nell'ultimo quinquennio. Le caratteristiche di tali studi sono fortemente determinate dalla quantità e qualità dei dati disponibili nei diversi paesi: vi sono sistemi informativi molto completi (è il caso degli Stati Uniti e della Gran Bretagna), altri molto meno ricchi (è il caso dell'Italia). Non è facile sintetizzare il contributo di questi studi, ed in ogni caso quella presentata nelle righe che seguono è una semplificazione ragionata piuttosto che un quadro con ambizioni di completezza.

Tentare una piccola classificazione degli studi finora apparsi è forse un po' avventato, ma ha il merito di offrire un criterio di lettura.

Per quanto riguarda le retribuzioni di efficienza, la non vasta letteratura empirica offre, in sostanza, due approcci. Da un lato l'analisi punta ad individuare la presenza di livelli retributivi non completamente spiegati da modelli esplicativi di natura competitiva, connessi con la presenza di fenomeni compatibili con le caratteristiche individuate dagli schemi di "efficiency wage" (ad esempio ridotti tassi di turnover, migliori indici di produttività del lavoro). Dall'altro, invece, vi sono ricerche che puntano direttamente ad individuare gli effetti sulla produttività, ad esempio inserendo indicatori retributivi all'interno di stime di funzioni di produzione.

Per quanto riguarda invece le ricerche relative alle retribuzioni legate ai margini o ai profitti (profit related pay), esse si possono suddividere in due rami:

- a) studi che si concentrano sulle ragioni che conducono alla scelta di sistemi retributivi gain o profit-sharing. Negli approcci econometrici la variabile dipendente è di solito binaria, corrispondente alla presenza o assenza di profit-sharing, mentre le variabili sul lato destro della regressione sono di tipo aziendale e/o settoriale, seguite talvolta da variabili di tipo generale (macroeconomico). Negli approcci di tipo manageriale-strategico la strategia retributiva da esogena tende ad essere considerata endogena e connessa all'insieme dei dati che definiscono la posizione della impresa e dei suoi mercati (produzioni, lavoro e sua articolazione, situazione finanziaria);
- b) studi che hanno per obiettivo di chiarire gli effetti delle profit-related-pays su grandezze quali la produttività del lavoro, i livelli retributivi in-

dividuali, l'occupazione, e le loro fluttuazioni. In questo caso la variabile di profit-sharing si trova tra le variabili esplicative, tanto in forma binaria quanto in forma (dove possibile) continua, e talvolta in connessione diretta con altri indicatori aziendali.

Per quanto riguarda le ricerche finora condotte in Italia, vi è stato negli ultimi anni un notevole interesse verso schemi retributivi legati ai risultati aziendali, mentre l'esplorazione sul versante delle retribuzioni di efficienza è appena agli esordi. Le ricerche effettuate finora si collocano largamente, come si dirà in dettaglio più oltre, sul versante delle connessioni tra strutture retributive e strategie sindacali: al centro dell'attenzione, con poche eccezioni, non sono gli effetti sulle performance aziendali, ma piuttosto le caratteristiche delle formule retributive realizzate, i patterns di diffusione e le ragioni della loro introduzione.

I test empirici dell'ipotesi di retribuzioni di efficienza

Solo da poco tempo è in corso un effettivo tentativo di stimare l'esistenza di retribuzioni di efficienza. L'approccio più complesso, ma più promettente, prende le mosse dalla persistenza di forti differenziali retributivi intersettoriali. Anche sul mercato del lavoro la "legge del prezzo unico" presenta più eccezioni che conferme. Krueger-Summers (1987, 1988) e Dickens-Katz (1987) mostrano innanzitutto come i differenziali intersettoriali e la loro struttura siano molto stabili nel tempo e nello spazio, ed indipendenti da problemi di misurazione e classificazione statistica. Pur se depurati dall'effetto delle caratteristiche di qualità dei lavoratori, essi continuano a presentare, tanto a livello aggregato quanto per livelli professionali, residui che le teorie competitive (basate sull'inosservabilità di caratteristiche qualitative e sui differenziali compensativi) non riescono a spiegare in modo esauriente. L'impiego di modelli di retribuzioni di efficienza fornisce invece un modo piuttosto coerente e robusto di interpretare tali residui. Analizzando le caratteristiche dei settori produttivi e dei mercati dei beni prodotti che risultano significative nella spiegazione dei residui stessi appare evidente, innanzitutto, che tali variabili esistono (in netto contrasto con quanto sostenuto dagli schemi competitivi), e sono da un lato indicatori della "ability to pay" del settore (indici di concentrazione, livello dei profitti), dall'altro indicatori della specializzazione professionale specifica e della bassa intercambiabilità occupazionale tra i settori (anni di formazione spesi nel settore). Il quadro

complessivo che gli autori di queste ricerche tendono a proporre si ricollega fortemente al concetto dell'economia duale: in altri termini, le retribuzioni di efficienza sarebbero un'ulteriore prerogativa delle "aree forti" del sistema produttivo, insieme agli alti salari, alla presenza sindacale, alla grande dimensione ed alla concentrazione produttiva. Un'altra correlazione significativa le collega positivamente, inoltre, con le industrie in espansione, e negativamente con quelle stazionarie o in declino.

L'aspetto più importante di questo approccio è che, in esso, gli "efficiency wage" abbandonano la posizione di modelli teorici astratti, creati per spiegare, sul piano della logica, gli alti e stabili livelli di disoccupazione registrati nelle economie occidentali, e divengono la chiave esplicativa di fenomeni strutturali di differenziazione e articolazione retributiva tra settori industriali, presenti in modo generalizzato nelle economie industrializzate. In tal modo l'originale ispirazione di questi modelli si arricchisce di sviluppi probabilmente non previsti, mentre il collegamento con la disoccupazione cambia in qualche misura, essi spiegano ampiezze e rigidità strutturali della disoccupazione in diversi contesti spaziali e temporali, più che le vicende più recenti. Il limite di questo approccio è che si tratta pur sempre di una verifica indiretta, rivolta più a spiegare quanto di residuale si trova dopo l'impiego di altri modelli che a testare direttamente le principali implicazioni degli schemi EW.

L'approccio diretto, al contrario, si propone appunto di testare l'impatto sulla produttività dei differenziali retributivi, collettivi ed individuali. Un buon esempio in questa direzione è lo studio di C. Lucifora (1990) su dati italiani. Il punto di partenza è il fenomeno dello slittamento salariale, per il quale è proponibile una interpretazione di efficienza testabile attraverso dati di impresa. Depurando lo slittamento dalla componente legata all'azione sindacale (contrattazione decentrata) l'autore stima di una funzione di produzione nella quale compare anche lo slittamento salariale unilateralmente promosso dalle imprese: un coefficiente positivo e significativo di tale variabile è certamente un valido indicatore di retribuzioni di efficienza. La verifica econometrica ha confermato l'impatto positivo dei superminimi aziendali sulla produttività, con un'elasticità piuttosto bassa. Inoltre, altri test hanno confermato il ruolo di incentivazione della produttività, piuttosto che di ostacolo all'azione ed alla presenza sindacale, di tali pratiche retributive.

Profit e gain-related pay: alcuni esempi di analisi empirica

La grande disponibilità di informazioni dettagliate e ricorrenti, nonché le agevolazioni fiscali introdotte dai governi conservatori già alla fine degli anni '70 a favore di formule contrattuali di questo genere e l'interesse suscitato dalle idee di M. Weitzman ha stimolato un'ampia serie di studi relativi al Regno Unito.

Gregg e Machin (1989), nel loro studio rivolto ad individuare le variabili che influenzano la decisione di introdurre forme di sharing, colgono alcune importanti connessioni. L'ampiezza degli stabilimenti e la percentuale di addetti di livello non operaio -ed in modo particolare la quota di addetti incaricati del controllo e della supervisione- incidono positivamente sulla probabilità di attivazione di forme di sharing; il livello di diffusione tra i dipendenti delle informazioni circa le condizioni finanziarie delle imprese (rappresentata da un apposito indicatore) aumenta significativamente tale probabilità; inversamente, l'ampiezza della quota del costo del lavoro rispetto al fatturato e la presenza in azienda di occupati con spiccate tendenze ad elevati tassi di abbandono -quali part-timers e manodopera femminile- riduce la probabilità che l'azienda stessa attui gain o profit-sharing: le formule di profit-sharing sembrano essere, dal punto di vista delle aziende, un investimento la cui validità è connessa all'impegno di lungo periodo che si instaura tra capitale e lavoro. Di notevole interesse i risultati ottenuti a proposito degli effetti della presenza sindacale. Le aziende dove il sindacato è forte ed incisivo sono senza dubbio poco coinvolte in iniziative di sharing; tuttavia la presenza di organizzazioni sindacali deboli sembra aumentare le probabilità di stipulare accordi di sharing rispetto a situazioni di sostanziale assenza del sindacato. Strumenti non sindacali di dialogo tra impresa e lavoratori (quali i comitati di consultazione) rafforzano le probabilità di introduzione di forme di sharing solo in condizioni di assenza o di debolezza delle unions. Mason e Terry (1990), oltre a suggerire linee interpretative più prudenti circa il fenomeno della penetrazione di tali formule retributive nel Regno Unito, evidenziano l'elevatissima rotazione tra le imprese che deliberano la loro adozione: tra 1979 e 1984 le imprese che introducono lo sharing crescono del 27%, ma nello stesso periodo il 56% di quelle che lo hanno adottato lo abbandonano. L'esperienza inglese mostra, secondo questi autori, l'esistenza di un processo naturale di logoramento di tali formule, collegato alla percezione dell'incentivo come routine ed alla erosione

sindacale, al quale le imprese reagiscono con frequenti aggiustamenti e cambi di prospettiva.

I lavori di Estrin-Wilson (1987) e di Blanchflower-Oswald (1987) sono invece rivolti a verificare l'impatto della presenza di accordi di profit-sharing su alcune variabili di impresa quali retribuzioni ed occupazione. I primi esaminano un campione di 52 imprese metalmeccaniche, nelle quali la quota variabile delle retribuzioni si aggira tra il 5 ed il 10% del totale, con variazioni procicliche della quota stessa (fino al 15%). Dalla verifica non emergono effetti sulla occupazione secondo lo schema proposto da Weitzman -minore espulsione di addetti nei periodi recessivi-, pur in presenza di una leggera flessione delle retribuzioni totali rispetto alle imprese con retribuzioni rigide, e di maggiori volumi di assunzioni. Compaiono invece segni di netto miglioramento in termini di produttività e di conflittualità sindacale. Nell'insieme questi risultati, sostanzialmente positivi, contrastano con quanto individuato da Blanchflower ed Oswald, e da Blanchflower (1990), per i quali non vi sono elementi significativi di vantaggio per le imprese che accedono ad accordi di sharing. Recentemente Cable e Wilson hanno sviluppato uno studio molto penetrante su un nuovo campione di imprese inglesi del settore engineering (Cable-Wilson, 1990). Obiettivo dello studio è verificare direttamente gli effetti sulla produttività del profit-sharing, attraverso la stima di una funzione di produzione Cobb-Douglas, opportunamente arricchita per valutare diverse forme con le quali tali effetti possono manifestarsi. I risultati ottenuti conducono a respingere l'ipotesi che il profit-sharing sia ininfluenza. L'effetto, tuttavia, è molto articolato, ed in particolare le stime che raccolgono l'interazione tra profit-sharing ed indicatori aziendali-organizzativi sono superiori a quelle che ne sono prive. In altri termini, lo sharing esercita il suo effetto largamente in combinazione con altri provvedimenti aziendali: se introdotto al di fuori di questo contesto, l'efficacia sulla produttività è ridotta. I canali attraverso cui tali effetti si verificano sono molteplici: combinazioni tra nuove tecnologie, flessibilità organizzative e profit-sharing; maggiori possibilità per management e unions di governare l'evoluzione delle procedure del lavoro all'interno delle flessibilità retributive garantite dai regimi di sharing (in questo campione di imprese emerge una correlazione tra sindacalizzazione e presenza di schemi retributivi di questo tipo). Dal punto di vista quantitativo, gli autori stimano effetti sulla produttività che vanno dal 3% all'8,2%. La credibilità di tali valori è indubbia, an-

che se qualche motivo di incertezza proviene piuttosto dalla distribuzione dei benefici tra capitale e lavoro: la stima di Cable e Wilson, infatti, suggerisce un'evidente asimmetria a favore della quota dei redditi da capitale, ciò che conduce tanto a ripensare i meccanismi di trasmissione degli impulsi quanto le ragioni che conducono i lavoratori ad accettare tale regime.

Chelius e Smith (1990) hanno invece esaminato campioni costituiti da medie e piccole imprese statunitensi, che presentano alcuni aspetti specifici (prevalenza di schemi di tipo "deferred profit-sharing" (quote di retribuzione legata agli utili non distribuite, ma collocate all'interno di fondi pensione), posti all'interno di regimi pensionistici aziendali, variabilità prociclica e largamente discrezionale della quota di sharing). La variabile dipendente, la variazione dell'occupazione aziendale, mostra nelle imprese in sharing una minore caduta nelle fasi recessive, e maggiori recuperi in quelle espansive. La scarsa completezza del modello adottato, tuttavia, permette di interpretare tali risultati solo come indizi da esplorare più attentamente.

La connessione tra indicatori finanziari e profit-sharing, piuttosto trascurata (anche nello studio di Cable e Wilson, pur molto articolato, non vi sono connessioni di questo tipo), è invece al centro dell'attenzione nello studio di A. Ichino (1990). L'ipotesi di lavoro è che le imprese nelle quali entra in vigore uno schema di profit-sharing si indebitino di più, e/o con uno spread di rischio minore, rispetto a quelle convenzionali; alternativamente, che il livello pregresso di indebitamento incida positivamente sulla probabilità di introdurre forme di sharing. Come già notato, alla base di questa ipotesi vi è l'idea che la flessibilità retributiva renda un'impresa più affidabile dal punto di vista finanziario, perché in caso di situazioni deteriorate una parte del monte retribuzioni può essere in linea di principio stornato a favore del pagamento dei debiti pregressi. Anche in questo caso, il risultato della verifica empirica deve essere interpretato in senso favorevole, ma tra molte cautele: tra l'altro, il subcampione formato dalle imprese profit-sharing è costituito da solo 16 aziende. L'effetto positivo e significativo del profit-sharing sull'emissione di nuovo debito è certamente importante, ma sembra singolare il fatto che tale effetto si esaurisca completamente nel solo anno di avvio dello sharing: l'emissione di nuovo debito dell'anno successivo, come del resto quella dell'anno precedente, non risultano influenzati; inoltre, la dimensione di tale effetto ap-

pare troppo elevata. Per converso, la probabilità di avviare schemi di profit-sharing risulta positivamente influenzata dal livello di indebitamento raggiunto dalle imprese interessate. Sempre su dati americani, Erickson, Ichino e Piore (1990) conducono un'esplorazione circa l'impiego dei premi in cifra fissa (lump-sum bonuses), altro istituto in fase di forte diffusione, analogamente allo sharing. Da essa risulta, in sostanza, che le retribuzioni che includono i bonus non sono inferiori a quelle tradizionali ottenibili nelle stesse circostanze generali; che tale formula retributiva è largamente correlata con indicatori di crisi o di sviluppo delle aziende; che nella diffusione intervengono fattori di natura imitativa. Sembra da tutto ciò che, almeno nel contesto americano, innovazioni retributive anche abbastanza diverse tra loro (i lump-sum bonuses non dipendono direttamente dalle prestazioni, pur essendo variabili ogni anno) condividano la natura di processi di riorganizzazione posti in atto dal management per promuovere le prestazioni di lavoro, e controllarne gli esiti, in fasi di cambiamento nelle quali tali obiettivi sono condizionati da vincoli ed ostacoli di varia natura.

Al medesimo gruppo degli studi relativi agli effetti del profit-sharing appartiene anche la ricerca di Fitzroy e Vaughan-Whitehead (1988), condotta su un campione di imprese francesi. L'aspetto forse più interessante consiste nell'ipotizzare la possibilità di effetti diversi sull'occupazione e sulle retribuzioni della manodopera ad alta qualificazione rispetto a quella non qualificata. Lo studio evidenzia differenziali positivi sulla occupazione e negativi sulle retribuzioni degli addetti qualificati legati alla presenza ed alla intensità del profit-sharing, confermando così in parte l'ipotesi iniziale. Connessioni con altre variabili, dall'intensità di capitale all'andamento del turn-over, conducono gli autori a collocare l'interpretazione dei risultati all'interno di un quadro ispirato alla teoria delle retribuzioni di efficienza.

D'altra parte, l'accoglienza in Francia delle retribuzioni profit-sharing si inserisce in un contesto già orientato in tale direzione. Sopravvive infatti largamente la pratica delle retribuzioni individualizzate unilaterali (con diversi sistemi di gestione, concordati e no), e per altro verso è ampiamente esteso l'istituto della cointeressenza, che prevede la distribuzione di una quota del capitale sociale agli addetti, sotto forma di partecipazione agli utili e di opzione sulle azioni, assistito dalla legge fin dal 1959. Il giudizio su tali istituti è assai vario: in generale, l'esperienza fran-

cese sembra mostrare un ruolo ciclico delle retribuzioni individuali di merito (esse crescono di importanza quando sono in atto politiche di gestione uniforme delle retribuzioni, es. le politiche dei redditi), mentre i regimi di partecipazione non sembrano essere effettivamente decollati, nonostante la protezione di legge; solo recentemente emerge qualche connessione tra scelte retributive e caratteristiche aziendali (Maury, 1990; Sandoval, 1990).

Per quanto riguarda la Germania, il dibattito sulle retribuzioni-incentivo non è al centro dell'attenzione, anche se non mancano innovazioni di notevole interesse dal punto di vista della organizzazione e gestione dei sistemi retributivi industriali (quali la definizione di "sistemi di lavoro" alla Volkswagen: cfr. Niebur, 1990). Le ricerche disponibili (Cable, 1990) consentono di notare come lo sharing riguardi circa il 5,5% degli addetti, con quote variabili delle retribuzioni di circa il 7% in media. Le retribuzioni pagate in regime di sharing sono superiori a quelle pagate in regimi tradizionali a parità di circostanze esterne, e tale differenziale aumenta al crescere dei livelli di qualifica confrontati; tuttavia i dati citati da Cable indicano anche un turnover superiore per tali imprese, minori investimenti in capitale umano, più bassa produttività del capitale (la produttività del lavoro è invece superiore). Confrontando le imprese profit-sharing con quelle in cui il processo di coinvolgimento dei lavoratori è più avanzato (co-decisione), si notano importanti differenze: in particolare queste ultime presentano differenze positive tanto per la produttività del lavoro quanto per quella del capitale, sono coerenti dal punto di vista del turnover (decisamente ridotto), presentano una relazione modesta ed in qualche caso inversa tra differenziali retributivi e livelli di qualifica. L'analisi del caso tedesco sembra proporre la tesi che il profit-sharing è da intendersi come un sistema intermedio, utile a promuovere la produttività del lavoro in contesti parzialmente deboli e conflittuali, ma inferiore a regimi dove il coinvolgimento dei lavoratori è più collaudato e strutturato.

Gli studi citati, insieme ai numerosissimi altri condotti sul tema, consentono di esprimere alcune valutazioni complessive.

Nell'insieme l'attuazione di uno schema di profit-sharing sembra avere sicuri riflessi su importanti variabili aziendali. Un certo impatto sulla produttività sembra esistere, malgrado il contrasto tra i diversi lavori; vi sono indizi a favore di una certa riduzione della ciclicità della occupazione, accanto ad un certo sostegno dei flussi di entrata nei momenti favorevoli,

ciò che tende a caratterizzare lo sharing come uno strumento impiegato nei momenti di crisi o di sviluppo delle imprese stesse; i livelli retributivi sembrano essere leggermente superiori, pur se il dato non è uniforme, coerentemente con l'idea che, in qualche modo, il maggior rischio a carico dei dipendenti debba essere compensato; infine la presenza del profit-sharing implica l'esistenza di un qualche impegno di lungo periodo nella relazione tra lavoro ed imprese, pur se in misura inferiore a quanto contraddistingue situazioni più strutturate e con maggiori tradizioni in tal senso. Sul piano generale, le ipotesi di Weitzmann di stabilizzazione ciclica dell'occupazione e alta propensione alle assunzioni non hanno ricevuto sufficiente sostegno sul piano empirico.

Molta convergenza, invece, si ritrova a proposito delle condizioni generali entro le quali un sistema di sharing esprime la massima efficacia. Le verifiche empiriche più significative sono quelle che prevedono esplicitamente il collegamento tra indicatori di sharing e altre variabili aziendali di tipo organizzativo e di relazioni con il personale. Il profit-sharing, nella lettura che presentano tali elaborazioni, ed in molta parte della riflessione corrente, non è un elemento isolato dall'insieme del sistema di relazioni industriali e di promozione delle risorse umane. In combinazione con l'adozione di procedure informative, organizzative e con precisi orientamenti nel campo della costruzione della forza lavoro aziendale, costituisce un fattore in grado di fornire un ulteriore segnale di coinvolgimento dei lavoratori nella vita dell'impresa, ed anche, probabilmente, un fattore di flessibilizzazione delle retribuzioni a fronte di variazioni nell'organizzazione del lavoro e delle procedure. Se concepito, invece, quale fattore isolato di identificazione nelle sorti dell'impresa, o come elemento esclusivo di motivazione individuale e/o collettiva al lavoro l'effetto rischia di essere modesto. Molti aspetti interessanti emergono anche a proposito dei fattori che incidono sulla probabilità di adozione di misure profit-sharing. Imprese organizzate per grandi stabilimenti, la cui forza lavoro è costituita da addetti poco qualificati e con elevato turnover, ad elevata incidenza del costo del lavoro sul fatturato aziendale, sembrano le meno adatte all'applicazione di queste forme di flessibilità retributiva: probabilmente le difficoltà di organizzazione, la presenza di ostacoli ad una logica di cooperazione tra addetti, e di tassi di rotazione tali da impedire l'effettivo radicamento di un rapporto azienda-lavoratore, tendono a pesare negativamente su una misura come lo sharing che, per

la sua relativa sofisticazione, appare inefficace in assenza di riordinamenti più complessivi. E' invece interessante notare come, in alcuni studi (es. Gregg-Machin), la proporzione di addetti non manuali, ed in particolare degli addetti alla supervisione, incida positivamente sulla probabilità di adozione di profit-sharing. Ciò sembra confermare l'orientamento sostenuto da alcuni, secondo il quale i sistemi di retribuzioni di questo genere, in parte differenziandosi dai sistemi retributivi di efficienza, non richiedono affatto misure inferiori di informazione e controllo, al contrario richiedono modalità diverse di verifica, spesso più impegnative delle precedenti e certamente bisognose di accurata progettazione e valutazione. Infine, l'incidenza delle condizioni finanziarie delle imprese sulla politica del personale ed in particolare sull'impostazione delle strategie retributive rappresenta un campo di ricerca promettente, al momento però supportato solo cautamente dalle indagini empiriche. In questa direzione alle indagini econometriche possono affiancarsi utilmente tanto gli studi di casi quanto sondaggi campionari condotti tra il management di livello più elevato.

#### La flessibilità retributiva in Italia: una scoperta recente

La diffusione in Italia di retribuzioni collegate alle prestazioni è, in larghissima misura, un fenomeno piuttosto recente. Di conseguenza, anche il dibattito italiano sulla flessibilità retributiva è avviato soltanto da poco tempo: la quasi totalità degli articoli pubblicati si concentra infatti negli ultimi tre-quattro anni. Oltre ad essere recente, la discussione è fortemente influenzata da una serie di limitazioni oggettive, che rendono quasi impossibile seguire la falsariga dei lavori condotti per altri paesi. Vi è, in primo luogo, un ostacolo posto dalla limitata disponibilità di dataset campionari in qualche modo stabilizzati relativi alla struttura ed all'evoluzione delle retribuzioni di fatto (a livello di impresa, di stabilimento ed individuale) ed alla organizzazione degli stabilimenti produttivi, ciò che costringe in pratica a lavorare solo attraverso indagini su fonti indirette (tipicamente di natura associativa-sindacati, federazioni di imprese), con campionature più o meno estese. Canale privilegiato di informazione a proposito di cambiamenti nella politica retributiva diviene così la contrattazione sindacale decentrata, a cui in effetti fanno riferimento quasi tutti i lavori prodotti finora su questo tema. Questo elemento costituisce, in effetti, un limite potenzialmente molto rilevante: per quanto, infatti, possa

essere pervasiva la presenza di contrattazione decentrata (ma è noto come essa si sia in pratica quasi annullata nella prima metà degli anni '80, e non copra certo l'universo delle imprese), è del tutto discutibile che tutta l'innovazione retributiva passi attraverso questo snodo, e non attraverso forme in qualche modo di unilateralità (per larga parte, è il caso di ricordare, la flessibilità retributiva è subita ma non promossa dal sindacato: Fondazione Seveso (1990); per una valutazione della "unilateralità" presente nella contrattazione, Della Rocca (1990)); sul piano strettamente metodologico, poi, la conseguenza è che il riferimento alla contrattazione sindacale crea problemi di autoselezione del campione, con la sostanziale impossibilità di separare in modo attendibile le ragioni dell'introduzione della flessibilità retributiva stessa dalla esistenza di precise situazioni di relazioni industriali: in altre parole, di fatto non è possibile trattare come rappresentative in senso generale le scelte circa la strategia retributiva, perseguita attraverso accordi con la controparte, delle imprese volta a volta campionate.

I fattori sopra indicati, insieme all'orientamento generale della discussione nel quadro del rapporto tra innovazione salariale, evoluzione delle relazioni industriali e riforma del costo del lavoro hanno finora condotto la ricerca a privilegiare l'attenzione verso le caratteristiche della diffusione di tali innovazioni, la continuità/discontinuità tra istituti incentivanti preesistenti -quali i cottimi o i superminimi individuali- e quelli di nuova concezione, l'impatto della flessibilità sulla struttura retributiva, piuttosto che ad analizzare l'entità degli impatti effettivi sulla produttività del lavoro e l'occupazione.

Le ricerche empiriche svolte (Ruggeri-Consolino, 1986; Cesos, 1989; Cossentino, 1989; Prosperetti-Cossentino, 1990; Ponzellini, 1990; Cocozza, 1990; Costa, 1990; Biagioli-Cardinaleschi, 1990; Nomisma, 1991) e le discussioni connesse (tra gli altri Della Rocca 1987, 1990; Frigiero-Guerra, 1989) convergono su un insieme di elementi di fatto:

- a) la diffusione delle retribuzioni collegate alle prestazioni avviene in Italia negli ultimi cinque-sei anni, ad un ritmo crescente; il compito di aprire la strada è stato assolto largamente dal comparto del commercio e dalle imprese a partecipazione statale, a cui hanno fatto seguito il comparto meccanico e le grandi imprese private. Negli studi cam-

pionari finora condotti, la percentuale di accordi aziendali che includono elementi connessi alle prestazioni è di poco inferiore al 30%;

- b) la formulazione che concretamente mette in collegamento una parte della retribuzione con gli indicatori di performance aziendale è estremamente variabile. Vi sono indicatori di tipo tecnico-produttivo (legati alla produzione di stabilimento, ai livelli degli scarti di produzione) ed altri di natura economico-aziendale legati a grandezze di bilancio (fatturato, margini operativi, utili). In linea generale sembra in estensione la presenza proprio di questi ultimi, prevalentemente in combinazione con indici di tipo tecnico quale fattore di correzione. Gli istituti salariali tradizionalmente rivolti alla incentivazione, quali cottimi individuali e collettivi, premi di produzione e superminimi individuali non sono però scomparsi: la contrattazione decentrata continua a registrarli, anche se vi è divergenza tra le indagini che ne confermano la diffusione (Biagioli-Cardinaleschi, 1990) e quelle invece che ne delineano il superamento a favore dei nuovi meccanismi (Squarzon, 1989);
- c) la quota effettivamente variabile delle retribuzioni è di proporzioni modeste. Prosperetti e Cossentino (1990) hanno accertato quote medie del 3,4%, con una varianza molto bassa (nel 70% dei casi la quota è compresa tra il 2 ed il 4%); se si considera poi che una parte di tale quota non è affatto flessibile, in quanto pagata indipendentemente dall'andamento effettivo della impresa (grazie a varie "clausole di salvaguardia"), la variabilità scende al 2,7% circa. Gli stessi autori però sottolineano come, in un fase di introduzione di questi istituti, tali grandezze siano comunque significative. Un importante elemento da considerare, a questo proposito, è dato dalla bassa quota degli incrementi di produttività effettivamente disponibile per la negoziazione decentrata, al netto di quanto dedicato invece a fronteggiare il crescente squilibrio tra andamento del costo del lavoro e andamento dei prezzi (particolarmente dei prezzi industriali) che si determina nell'attuale struttura del costo del lavoro. In altri termini, nel giudicare la bassa quota variabile del caso italiano occorre valutare la scarsa ampiezza delle risorse comunque disponibili per la contrattazione aziendale.

Gli ostacoli individuati in precedenza hanno fino ad ora impedito di realizzare stime circa l'impatto sulla produttività, gli effetti occupazionali ed

anche l'impatto sull'ammontare delle retribuzioni (a questo proposito è determinante la brevità del tempo trascorso dalla prima introduzione dei nuovi istituti).

A fronte di questi impedimenti, l'approfondimento del tema in Italia tende a seguire, anche da parte degli economisti interessati, un percorso alternativo, non privo di affinità con la letteratura di ispirazione manageriale e di industrial relations piuttosto che con il nucleo principale del dibattito nell'economia del lavoro. Al centro dell'attenzione così non vi è la misura degli effetti, quanto il chiarimento delle interconnessioni tra strumenti, rappresentati dai vari tipi di incentivazione -cottimi, premi di produzione, superminimi, gain-sharing- nonché dai parametri utilizzati nelle formulazioni, ed obiettivi dell'impresa, in termini di motivazione degli addetti, controllabilità delle prestazioni, promozione della flessibilità del lavoro e cooperazione. Sotto questo profilo si tende a mettere in luce il carattere transitorio della fase attuale, nella quale tanto l'atteggiamento diffidente e conflittuale del sindacato sul posto di lavoro, quanto l'orientamento organizzativo centrato sulla promozione ed il controllo di prestazioni individuali, ma rigido rispetto ai rapidi cambiamenti dei processi produttivi, incontrano gravi limitazioni nelle innovazioni tecnologiche, nelle flessibilità produttive richieste, nel garantire lo sviluppo di nuovi standard qualitativi.

### *Conclusioni*

Le ricerche condotte sul piano internazionale e nazionale, richiamate ampiamente nello studio presentato nelle pagine precedenti, dimostrano come sia in atto, nelle economie industrializzate, un'evoluzione profonda nei sistemi di retribuzione, e che formule retributive connesse alle performance generali delle imprese sono uno strumento importante adottato dalle imprese per orientare in tale direzione le proprie relazioni interne. Tali ricerche dimostrano, peraltro, come di per sé gli interventi sul piano delle retribuzioni siano poco efficaci, e come i migliori risultati nascano da una sinergia tra provvedimenti retributivi e provvedimenti organizzativi e gestionali più complessi.

In Italia l'evoluzione in tale senso è, nell'opinione di molti osservatori, appena ai primi passi, pur essendo un terreno sul quale, probabilmente, si giocherà forse la sfida decisiva dei prossimi anni.

E' vero infatti che già da qualche tempo i principali gruppi industriali hanno inserito elementi di strategia retributiva nel loro quadro di relazioni industriali ed interne. Tuttavia si ha l'impressione di una scarsa organicità, di un disegno che certamente si sta sviluppando, ma in condizioni non troppo precise. Al di fuori dei grandi gruppi, a parere di molti osservatori, si trova un universo assai composito, nel quale si ritrovano esperienze di natura estemporanea ed ingenua, nelle quali l'ampio ricorso alla consulenza organizzativa non riesce comunque a superare incongruenze vistose, accanto a situazioni dove la dimensione medio-piccola ha consentito di avviare esperienze valide, contenendo i costi di gestione e promuovendo, anche con l'uso di strumenti retributivi, un autentico rinnovamento delle relazioni industriali.

Al di là di questo orizzonte di impronta gestionale, la negoziazione delle retribuzioni, se si superano i canoni ristretti e poco persuasivi del contesto competitivo, è tipicamente un problema di rent-sharing, la cui evoluzione è certamente di rilievo per capire il quadro economico e sociale e più ampiamente l'evoluzione delle parti sociali. E' noto, sotto questo aspetto, che l'industria italiana ha migliorato notevolmente negli anni '80 la propria redditività. Tale processo è stato certamente accompagnato da scelte circa la redistribuzione dell'accresciuta redditività all'interno della impresa, e le scelte in questo campo hanno reagito alle tensioni emergenti sul mercato del lavoro, particolarmente in aree professionali dove l'offerta si è rivelata scarsa, allo squilibrio generazionale e talvolta professionale tra neoassunti e addetti con anzianità di impiego, alla necessità di favorire la cooperazione ed il coinvolgimento degli addetti, che la percezione di condizioni non eque di redistribuzione tende a rendere più difficile ed incerto.

Mentre è vero che l'attuale struttura e del salario e la dinamica del costo del lavoro consente ben poco spazio di manovra per l'iniziativa aziendale, è altrettanto vero che tale spazio seppur ridotto esiste ed è stato impiegato per quanto possibile dalle imprese nella seconda metà degli anni '80.



Parte seconda

PRODUTTIVITA' DEL LAVORO,  
RETRIBUZIONI E CONTRATTAZIONE AZIENDALE  
NELLE IMPRESE MANIFATTURIERE: GRANDI GRUPPI  
ED ALTRE IMPRESE DELL'AREA TORINESE



L'importanza cruciale degli investimenti in alta tecnologia e della conseguente evoluzione della domanda di lavoro industriale verso più alti livelli di qualificazione nel determinare la competitività di porzioni rilevanti dell'industria piemontese è stata più volte sottolineata in numerose ricerche (Ires (1988, 1989, 1990); F. Agnelli (1987); Gastaldo (1987); Ciciotti (1986)). La riflessione approfondita intorno a come è cambiata la gestione del fattore lavoro, nei suoi aspetti più concreti di organizzazione, supervisione e retribuzione del personale, ed a come tale gestione si riflette in termini di produttività del lavoro stesso è stata al contrario piuttosto scarsa, e vittima in certo modo di un "pregiudizio" deterministico-tecnologico: come se, in sostanza, l'innovazione tecnologica e l'automazione industriale conducessero, sul piano della gestione del personale, a soluzioni univoche, e tali soluzioni fossero per giunta scontate ed introducibili senza problemi ulteriori.

E' invece sempre più chiaro che l'esistenza di relazioni industriali corrette ed operative, di management impegnati seriamente nello sviluppo delle risorse umane aziendali, e di un clima interno improntato alla credibilità costituiscono una componente importante della effettiva ottimizzazione, a medio-lungo termine, di tali operazioni innovative.

L'esistenza di questa almeno parziale lacuna costituisce già di per sé motivo per sviluppare qualche indagine in questo campo. Ulteriori motivi di interesse provengono dall'ampio dibattito attorno alle nuove formule retributive poste in atto da una porzione consistente dell'industria occidentale, formule nelle quali si evidenzia un collegamento stretto e diretto tra retribuzioni e produttività dell'impresa ("pay for productivity" per citare il titolo di una serie di scritti raccolti da A. Blinder (1990)). La letteratura empirica sulla materia tende ormai a sottolineare il collegamento tra innovazione retributiva e contestuale adozione di regole e procedure diverse tanto nelle relazioni industriali quanto nella gestione delle risorse

umane (tra gli altri, American Productivity Center (1986), Cable-Wilson (1989), Costa (1990)). Se l'origine delle nuove formule retributive connesse ai risultati di impresa è ancora soggetta a discussioni, sembra meno dubbio il loro significato profondo: esse supportano, sul terreno della remunerazione delle prestazioni di lavoro, una attitudine aziendale che fa della cooperazione tra le varie funzioni aziendali, della fluidità degli scambi organizzativi ed informativi e della flessibilità degli impieghi di risorse lo snodo più importante per l'ottimizzazione degli impianti e per il recupero di competitività. Mentre alcuni tra i più significativi accordi di questo genere esistenti in Italia sono stati promossi appunto dalla grande industria presente a Tecnocity (Fiat e Olivetti sono i casi più noti), le strategie retributive, le relazioni industriali e le nuove iniziative nel campo delle risorse umane presenti nel tessuto industriale piemontese sono un territorio largamente inesplorato. Diviene perciò estremamente utile avviare un lavoro di indagine in tale direzione.

L'obiettivo sopra delineato si è rivelato tuttavia troppo ambizioso se assunto nella sua generalità. Esso è stato pertanto ristretto all'esame della contrattazione integrativa aziendale presente nelle imprese di Tecnocity, nelle sue interconnessioni con la politica retributiva, l'evoluzione delle relazioni industriali e la gestione delle risorse umane. A questo fine è stato individuato un gruppo di imprese, senza alcuna intenzione di campionatura scientifica, delle quali è stata considerata la contrattazione aziendale svolta nel decennio trascorso (1981-91), e più in generale la strategia retributiva.

Il rapporto di ricerca è articolato nel modo seguente. Il primo capitolo comprende una discussione della strategia retributiva basata sul rapporto tra remunerazioni e prestazioni, quali emerse nella letteratura recente, preceduta da una presentazione generale del problema, e seguita dall'approfondimento di alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro e della gestione del personale, particolarmente interconnessi con gli orientamenti in campo retributivo. Nel secondo capitolo si trova invece un richiamo ai temi precedenti con riferimento allo specifico contesto torinese. Nel terzo capitolo si trova la presentazione dei primi risultati dell'indagine in corso sulle imprese presenti a Torino e provincia, nonché prima riflessione di sintesi, in attesa che nuovi materiali si rendano disponibili.

## *1. Retribuzioni e governo dell'impresa: un rapporto in evoluzione*

### 1.1. Retribuzioni ed efficienza produttiva: il punto di vista della teoria economica

Tradizionalmente le retribuzioni svolgono due compiti fondamentali ed intuitivi: compensare la prestazione di lavoro in misura adeguata rispetto alla sua difficoltà ed alla professionalità richiesta per svolgerla, nonché alla responsabilità che essa implica, in modo da stimolare l'impegno e iniziativa degli addetti; remunerare il fattore lavoro in misura compatibile con la remunerazione degli altri fattori produttivi ed il rimborso degli interessi e del capitale preso a prestito. Naturalmente il contesto ambientale -maggiore o minore stabilità macroeconomica, grado di segmentazione del mercato del lavoro, abbondanza o scarsità della domanda o dell'offerta di lavoro, ecc.- influisce in misura molto sostenuta sulle caratteristiche delle retribuzioni in atto.

Sono compiti basilari, ma proprio per questo molto significativi nel determinare l'indirizzo complessivo della strategia dell'impresa (F. Hills, 1987).

Da qualche tempo tuttavia lo sviluppo di riflessioni più specifiche sui compiti delle scelte retributive tende a porre in luce elementi in certa misura nuovi, tali da arricchire il già cruciale ruolo di governo dell'impresa che le politiche retributive aziendali occupano.

Si tratta del rapporto stretto che connette le retribuzioni al miglioramento della produttività del lavoro. La consapevolezza che il salario non si limita a sancire semplicemente un dato livello di produttività raggiunto dagli addetti nella mansione, ma se ben articolato può stimolare l'ottenimento di standard produttivi migliori non è certo nuova, ed è anzi alla base dei sistemi di cottimo da sempre presenti negli stabilimenti industriali. L'aspetto innovativo riguarda la valutazione più attenta dei problemi di asimmetria informativa, di difficoltà di controllo della prestazione individuale in ambienti dove la performance generale dipende strettamente dall'interazione di varie aree e funzioni, di promozione di capacità di relazione piuttosto che di esclusive capacità tecniche nel fronteggiare un orizzonte tecnologico in costante evoluzione. Sul piano della letteratura economica, tutto ciò ha dato origine alle teorie delle retribuzioni di efficienza e delle retribuzioni di partecipazione ai risultati di impresa. Gli

studi di carattere manageriale-organizzativo tendono invece a sottolineare come i cambiamenti nel modo di produrre, e per qualche verso anche nelle caratteristiche del prodotto, richiedono strutture retributive più attente all'evoluzione della performance di impresa. Nell'ampio panorama di lavori di questo tipo è utile evidenziare l'indirizzo incentrato sulle implicazioni dell'automazione industriale e della diffusione di imprese high-tech (tra gli altri A. Majrchzak, 1990; Kleingartner-Anderson, 1988).

#### Retribuzioni, efficienza, automazione industriale

L'automazione industriale tende ad indurre una ricomposizione delle mansioni ed una ampia elasticità di compiti e di competenze di intervento; tende, inoltre, a valutare in termini diversi da quelli tradizionali le caratteristiche di natura tecnico-produttiva e di natura comportamentale-relazionale degli addetti. In altri termini la capacità di affrontare le situazioni difficili che si determinano sul lavoro in una sintonia collettiva piuttosto che con la pura iniziativa individuale è un importante fattore di successo dell'automazione stessa, soprattutto nelle fasi di introduzione e di evoluzione. Inoltre la possibilità di lavorare pezzi diversi sulle stesse macchine, e la riduzione dei tempi di attrezzaggio e di riprogrammazione spingono a variare la produzione molto più rapidamente che in passato, rendendo irrilevante o eccessivamente costosa l'applicazione di metodi sistematici di controllo della performance. Chiaramente anche le aree dove permangono criteri produttivi tradizionali, che pure sussistono in certa misura in tutte le aziende, subiscono l'impatto di tali sviluppi. Dal punto di vista delle strategie retributive, tutto ciò si traduce nell'obsolescenza e nella inapplicabilità di strutture di cottimo di tipo tradizionale, tanto per la difficoltà a recuperare i contributi individuali, quanto perché diviene estremamente pesante fissare obiettivi o tempi di lavorazione in modo rigoroso<sup>1</sup>. La tendenza che emerge è allora quella di collegare le retribuzioni a performance di tipo generale, stabilite in termini di obiettivi e/o di standard di gruppo polifunzionale; sempre più spesso tale generalità si dilata fino a raggiungere i confini della prestazione di stabilimento o di impresa nel suo insieme, fissata tanto in termini tecnici quanto in termini

---

<sup>1</sup> In più di un caso, il mantenimento di formule di cottimo troppo rigide ha portato a fenomeni di rifiuto del cambiamento tecnologico, visto semplicemente come un modo per imporre ritmi più coercitivi, piuttosto che come un'evoluzione del modo di produrre.

di prestazione economica globale (criteri di redditività piuttosto che di produttività). Chiaramente quando la separazione tra prestazione del singolo e performance a cui è collegata la retribuzione è così netta tendono a sussistere problemi di incentivazione individuale (free rider): proprio per questo motivo, quando non intervengono ragioni di altra natura, ad esempio legate alla suddivisione del rischio tra azionisti e lavoratori, il management tende ad impiegare un sistema misto, nel quale sopravvive comunque un elemento connesso alla natura individuale delle prestazioni.

E' lungo questo percorso interpretativo che si approfondisce la controversia tra novità e continuità delle recenti strategie retributive (Majrchzak, 1990; Della Rocca, 1990; per una valutazione contrastante della situazione italiana: Biagioli-Cardinaleschi, 1990, e Nomisma, 1991).

#### Retribuzioni ed imprese ad alta tecnologia

La diffusione di nuove strategie retributive nell'area delle imprese high-tech segue una diversa prospettiva. Imprese di questa natura tendono ad essere caratterizzate dalla presenza di novità tanto nella tipologia del prodotto quanto nelle tecniche di produzione, da forti impegni di risorse scientifiche nell'area di ricerca e sviluppo, da una redditività attesa elevata ma accompagnata da notevole rischiosità, dalla necessità di occupare in larghissima misura personale qualificato e giovane.

I problemi che si pongono sono quelli di differire nel tempo una quota della remunerazione degli addetti -collocandola nella scia dell'andamento atteso della redditività di impresa, di assecondare la coesistenza di funzioni e competenze scientifico-professionali con quelle più tipiche dei sistemi produttivi industriali, di mantenere il controllo del turnover senza tuttavia impedire una rotazione anche consistente degli addetti.

Sistemi retributivi di tipo tradizionale riescono con difficoltà a fronteggiare l'insieme di questi problemi: la comparazione di qualifiche -e carriere- produttive e scientifiche è complessa e soggetta a continue contestazioni, mentre compensazioni fisse non risolvono il problema della redditività differita ed anzi non sostengono neppure il consolidarsi di coinvolgimenti di lungo periodo tra personale ed impresa. Il collegamento di quote consistenti di retribuzione con gli incrementi di dati parametri aziendali (pur restando maggioritaria la quota retributiva fissa) consente di

alleggerire, se non risolvere, tali preoccupazioni: il rapporto tra area scientifica ed area produttiva diviene più facile se esiste un forte incentivo alla collaborazione per la massimizzazione del risultato di impresa, ed allo stesso modo la proiezione verso maggiori livelli di redditività futura diviene esplicita se ad essa si rinvia parte dei compensi attuali. Normalmente poi l'adozione di linee retributive di questo genere è accompagnata da evoluzioni collaterali, quali ad esempio doppi e semi-paralleli percorsi di carriera per personale scientifico e management e la distribuzione di azioni tra il personale, spesso sotto forma di piani di accumulo (deferred profit-sharing).

Scelte retributive e gestione di impresa: il concetto di "fitness"

Oltre al più stretto rapporto tra prestazioni di impresa e retribuzioni erogate, l'analisi delle condotte retributive sottolinea l'interrelazione esistente tra ciclo di vita dell'impresa, politiche aziendali e politiche retributive. Questa problematica rientra nel concetto di "fitness" delle scelte retributive, elaborato recentemente (Broderick, 1985). Secondo questo concetto livelli, parametri distributivi, articolazione e modalità delle retribuzioni in senso proprio, e lo stesso insieme dei criteri e delle procedure di "pay administration" non possono essere compresi in modo separato rispetto alla generale "condizione di vita" dell'impresa che li applica. I casi ampiamente discussi in precedenza di imprese dotate di automazione industriale e di imprese collocate su orizzonti innovativi costituiscono essi stessi esempi di applicazione parziale di analisi di "fitness". Senza poter stabilire criteri di validità assoluta, si può tuttavia notare come per imprese relativamente giovani, ma in fase di crescita ed impegnate a sfruttare nuovi spazi di mercato con prodotti in sviluppo, le logiche e le procedure di remunerazione degli addetti più efficaci siano diverse da quelle adatte ad imprese mature, impegnate a difendere quote di mercato su produzioni stabilizzate dal punto di vista della tecnologia di costruzione ed applicazione. Nelle prime, infatti, la logica della remunerazione deve quantomeno non essere di ostacolo alla crescita della cooperazione e della flessibilità interna, mentre nelle seconde essa è rivolta largamente al contenimento dei costi ed al recupero di più ampie economie di scala. Allo stesso modo, imprese impegnate con tecnologie che richiedono alti standard medi di prestazione degli addetti, e per le quali scarti negativi

dalla media di tali prestazioni comportano perdite rilevanti, mentre scarti positivi hanno influenze favorevoli di modesta entità (in sostanza tecnologie con rendimenti decrescenti del fattore produttivo definibile come "impegno sul lavoro") richiedono logiche di remunerazione dei lavoratori diverse da imprese contraddistinte, al contrario, da standard richiesti di prestazione mediamente bassi, ma con elevato effetto favorevole di scarti positivi dalla media (Mesters, 1990): nel primo caso la strategia retributiva basata sul rapporto con le prestazioni tende ad affiancarsi ai compiti della supervisione, pur se nelle interpretazioni estreme di fatto costituisce un'alternativa ad essa; nel secondo, invece, essa sposta l'enfasi sul carattere decisivo del contributo degli individui al miglioramento del processo produttivo.

Un altro importante criterio di scelta, riconducibile al concetto di fitness, riguarda il rapporto tra regime retributivo e indebitamento di impresa (Ichino, 1990a,b): secondo questa lettura, imprese fortemente indebitate tendono a spostare porzioni delle retribuzioni corrisposte agli addetti verso formule collegate alla redditività di impresa, in quanto in tal modo il credito esigibile da parte degli addetti diviene piuttosto simile a quello degli azionisti che a quello dei prestatori professionali-banche e società finanziarie; è così possibile ottenere minori spread di rischio o, alternativamente, ulteriori margini di indebitamento.

L'intreccio tra situazione dell'impresa e logiche retributive è sottolineato dal fatto che queste ultime, mentre sono da considerarsi endogene rispetto alle scelte aziendali, contribuiscono a loro volta a definire l'insieme delle possibilità di evoluzione e di cambiamento della impresa stessa: in altri termini, la sussistenza di un determinato regime retributivo può ostacolare in maniera decisiva alcune scelte di impresa, favorendo allo stesso tempo l'opzione per altri percorsi (ad esempio, Kleingartner-Anderson, 1990, per le implicazioni a lungo termine dei sistemi retributivi adottati in ambienti high-tech; alcune implicite considerazioni in questo senso per quanto riguarda la Fiat si trovano in Dealessandri-Magnabosco, 1987). E' evidente, infine, che la rilevanza stessa delle scelte retributive è diversa nelle situazioni dove il peso sul fatturato del costo del lavoro è più o meno consistente.

## L'influenza degli esempi giapponesi

Un altro fattore che ha influito sulle riflessioni svolte a proposito delle scelte retributive di impresa è dato dal dibattito circa le ragioni organizzative e gestionali della crescente competitività delle imprese giapponesi sui mercati occidentali. L'aspetto più superficiale di questa influenza riguarda la convinzione che larga parte della retribuzione pagata dall'industria giapponese sia variabile e direttamente dipendente dall'andamento economico delle imprese; in realtà, valutazioni precise hanno ridimensionato questa impressione (Brunello, 1989; Brunello-Wadhvani, 1989). L'elemento davvero significativo che proviene dalle esperienze giapponesi sembra essere invece di segno opposto a quanto comunemente affermato: un ridimensionamento del valore attribuito agli incentivi economici ed una certa rivalutazione dell'egualitarismo, almeno se confrontata ad alcuni estremismi espressi dalla cultura manageriale occidentale; il carattere individuale e di merito attribuito agli incrementi retributivi personali, insieme alla mantenuta fiducia verso il sistema di supervisione; la maggiore intensità e stratificazione della supervisione stessa, che rende poco proponibile l'esistenza di trade-off tra retribuzioni e costi-opportunità della supervisione proposta ultimamente da alcuni modelli teorici; l'accentuato dualismo retributivo tra grandi e piccole imprese, unito alla stretta connessione tra imprese leader e subfornitori anche sul piano salariale (Dore, 1986, 1990; Ouchi 1981; Schonberger, 1987; La Rosa, 1988; Fucini-Fucini, 1990). In sostanza, nella concezione giapponese di impresa le retribuzioni non sembrano occupare un posto così preminente: esse non sono la tipica merce di scambio di un rent-sharing commisurato sulla singola operazione di lavoro, ovvero sulla discussione frequente del rapporto tra le prestazioni effettuate e la loro remunerazione; esse sono piuttosto il segnale dell'orientamento generale dell'impresa, in grado di remunerare prestazioni e professionalità, ma al di fuori di una continua serie di scambi e di negoziati sulla misura dello scambio; le linee di politica retributiva rientrano piuttosto in una strategia di consolidamento del long-term commitment, che costituisce a sua volta una caratteristica molto importante del mondo del lavoro giapponese, e della partecipazione attiva degli addetti. In questo quadro, anche il legame tra retribuzioni ed anzianità, in presenza di sviluppi di carriera rallentati rispetto a quanto avviene in genere nelle imprese a tradizione oc-

cidentale, è più forte di quanto non sia altrove. L'incentivo monetario all'ottenimento di determinati standard di produttività, così come il senso di compartecipazione all'evoluzione aziendale, è in parte sostituito ed in parte integrato con altri mezzi: rispettivamente l'impiego di criteri organizzativi particolarmente attenti alla ottimizzazione delle strutture produttive -just-in-time e "kaizen"<sup>1</sup> - tali da collocare il contributo dell'individuo al miglioramento della produttività all'interno di procedure già fortemente "esigenti" sotto questo profilo, e l'approfondimento di culture aziendali improntate alla corresponsabilità, alla lealtà ed alla credibilità, nelle quali l'orientamento verso la sicurezza dell'impiego ("impiego a vita" più volte citato dai mezzi di informazione occidentale) svolge un ruolo primario, che non è possibile approfondire in questa sede.

#### Scelte retributive e politiche dei redditi

Vi è infine un ultimo indirizzo di riflessione che contribuisce ad aprire prospettive stimolanti circa le strategie retributive. Si tratta degli studi che sottolineano l'influenza delle variabili di natura macroeconomica e macropolitica sulle decisioni aziendali nel campo delle retribuzioni ed in generale della gestione del personale. Il caso più evidente riguarda l'esistenza e la configurazione di meccanismi di indicizzazione dei salari, il cui effetto determina largamente i margini disponibili per una autentica politica di redistribuzione dei benefici derivanti dalla produttività e redditività aziendale. Allo stesso modo, i passaggi del regime fiscale dalla imposizione indiretta alla imposizione diretta tendono a deprimere il peso delle strategie retributive aziendali, a favore dell'uso di strumenti alternativi, "non-wage", di incentivazione e riconoscimento professionale. E' possibile rintracciare effetti più sofisticati: ad esempio un aumento dei tassi di interesse a medio-lungo termine tende a diminuire il flusso di investimenti non solo in macchine ed impianti, ma anche in capitale umano, inclusi quelli che implicano riflessi sulle politiche retributive perseguite dalle imprese, quali il controllo del turn-over (importanti spunti in questa direzione si trovano in Phelps-Fitoussi, 1988). Lo stesso regime economico-politico determinatosi in un dato sistema produttivo esercita

---

<sup>1</sup> Si tratta del continuo miglioramento dei tempi di lavorazione, ottenuto attraverso i suggerimenti degli addetti e gli interventi del management periferico, con la conseguente riduzione del fabbisogno di addetti lungo la linea.

influssi sulla percorribilità degli indirizzi retributivi. D. Levine sostiene che l'esistenza di strategie di recupero di margini di produttività attraverso formule centrate su incentivi anche, (ma non solo) monetari, a favore della cooperazione tra gli addetti è agevolata da politiche di stabilizzazione della domanda, da cambi stabili, dalla presenza di soglie relativamente alte di protezione verso i licenziamenti (Levine, 1991). Altre voci (Pontusson, 1990) mettono in luce come, in presenza di politiche dei redditi di tipo neocorporativo e/o centralizzate, le imprese siano spinte a formulare strategie "non-wage" per incentivare l'impegno ed il coinvolgimento degli addetti, mentre, si può aggiungere, proprio la spinta al recupero di spazi per le politiche retributive aziendali, contro gli effetti di appiattimento e di staticità indotti, costituisce uno dei più seri ostacoli al mantenimento nel tempo di tali politiche (Samek-Dell'Aringa, 1990; Newell-Symons, 1986).

#### Considerazioni di riepilogo

Dopo aver riepilogato brevemente alcuni dei contributi al dibattito sulle strategie retributive delle imprese è utile proporre qualche considerazione di sintesi.

Emerge, in primo luogo, il fatto che la strategia di incentivare prestazioni e coinvolgimento aziendale attraverso lo strumento retributivo non è l'unica strada percorribile nelle imprese industriali dei paesi ad economia di mercato. Strategie incentrate su fattori alternativi mostrano certamente impatti positivi, benché di diversa intensità; tali fattori possono essere legati a considerazioni che investono il piano dei valori sociali condivisi, quali la lealtà, l'operosità, la condivisione dell'impegno collettivo quale si esprime all'interno dell'impresa; ovvero essere collegati a impostazioni particolarmente sensibili ed attente dei progetti di gestione delle risorse umane aziendali, come nel caso delle imprese high-tech, dove la qualità stessa delle risorse in ingresso obbliga a promuovere e mantenere un ambiente dinamico e ricco di opportunità; infine, vi è il caso di strategie incentrate sulla concreta organizzazione delle attività di lavoro, dove l'adozione di lay-outs e di criteri ergonomici particolarmente studiati, insieme alla maggiore libertà di concepire tempi, situazioni e successioni di movimenti svolge di fatto un ruolo alternativo a quello esercitato dalle retribuzioni nel controllo di alcune variabili prestazionali cruciali (oltreché,

come si è visto ipotizzato per il caso svedese nel citato intervento di Pontusson, nella regolazione del turn-over aziendale).

Quanto appena notato può tuttavia essere esteso ad una riflessione più impegnativa: se infatti strategie imperniate sullo strumento retributivo non appaiono strettamente necessarie per la promozione di una serie di indirizzi incentivanti perseguiti all'interno delle imprese, esse d'altra parte non appaiono nemmeno strettamente sufficienti per l'ottenimento di risultati significativi sotto questo profilo. In realtà, le esperienze concrete, tanto se misurate attraverso il confronto dei casi quanto se analizzate con strumenti di natura più tecnica (Gregg-Machin, 1988; Cable-Wilson, 1989), risultano quasi tutte composte da un mix di fattori, nel quale accanto alle novità sul piano retributivo si trovano evoluzioni organizzative, forme differenziate di relazioni interne e/o di relazioni industriali, qualche volta cambiamenti significativi nelle procedure e nel lay-out degli impianti, ed in generale modifiche nella attitudine e nella cultura manageriale dell'azienda interessata. Le imprese che sono in grado di supportare ripensamenti complessi di queste entità sono anche quelle che ottengono i risultati più significativi in termini di recupero di performance; al contrario, pensare di raggiungere obiettivi ambiziosi con il solo uso dello strumento retributivo appare, sulla base delle esperienze attuali, piuttosto illusorio.

Sotto questo profilo lo spazio a disposizione delle strategie retributive appare più limitato di quanto forse ipotizzato qualche tempo fa; certamente più limitato di quanto una letteratura, per la verità largamente di tipo divulgativo piuttosto che scientifico, a carattere fortemente utilitarista ed individualista aveva lasciato credere<sup>1</sup>. Peraltro, se è corretto riconoscere che i migliori risultati in termini di motivazione, impegno, in definitiva di produttività globale di impresa sono raggiunti attraverso un insieme ampio di componenti, è altrettanto importante non sottovalutare comunque il significato complessivo delle retribuzioni in questo contesto. E' opinione diffusa che senza un adeguato riconoscimento retributivo, la diversa distribuzione di compiti e di responsabilità, l'ampliarsi della sfera di

---

<sup>1</sup> Questa considerazione si applica in modo particolare al dibattito che, partendo dalla riflessione sul settore industriale privato, ha investito il settore pubblico dei servizi. L'idea che retribuzioni meno automatiche e più collegate alle prestazioni siano la chiave di volta della riforma della pubblica amministrazione è tuttora presente, ma studi attenti alle modalità di funzionamento della P.A. in paesi notoriamente più efficienti dell'Italia iniziano a gettare molti dubbi su questo giudizio.

iniziativa richiesta al lavoratore (il caso tipico è quello dei suggerimenti per migliorare la qualità del lavoro e della produzione), la stessa sensibilità più vasta rispetto agli equilibri economici dell'azienda finisce per esaurirsi in un clima di diffidenza e scetticismo. Sistemi retributivi non in sintonia con l'evoluzione generale degli obiettivi delle imprese (è il concetto, discusso in precedenza, di "fitness") possono compromettere seriamente il raggiungimento di tali obiettivi. La quota tutto sommato modesta di retribuzione variabile prevista a questo proposito nei vari sistemi (particolarmente in quelli di tipo gain e profit-sharing effettivamente in funzione) suscita tuttavia qualche interrogativo circa la loro effettiva capacità incentivante.

Dal punto di vista dell'economia del lavoro, tale osservazione si inquadra nel più generale problema della suddivisione delle rendite di produzione (rent-sharing) tra i vari possessori di fattori produttivi. Come è noto, in questo schema interpretativo gli attori -imprese, management, addetti-, impegnati in un rapporto di lavoro in qualche modo reciprocamente specifico ed esclusivo, convergono su un sistema, esplicito od implicito, di regole per dividere tra di loro la rendita derivante dal fatto che la combinazione delle loro risorse produttive raggiunge un livello di produttività maggiore di quanto ottenibile attraverso la combinazione delle loro specifiche risorse con quelle dei potenziali concorrenti o rivali (un esempio tipico è dato dalla teoria insider-outsider). L'esistenza di riflessi positivi di tali "intese" sulla produttività del lavoro contribuisce a spiegarne le ragioni di esistenza (Krueger-Summers, 1986, 1988; Akerlof, 1984). Se osservati lungo questo profilo, molti aspetti degli scenari retributivi in atto possono essere meglio interpretati: l'esiguità delle quote retributive variabili, infatti, può derivare, oltretutto da fattori transitori (Prosperetti-Cossentino, 1990), dalla esistenza di un'articolazione complessa delle suddette "intese" di rent-sharing, nelle quali formulazioni esplicite e più flessibili si pongono accanto a formulazioni meno lineari (ma non meno concrete), senza sostituirle completamente; con lo stesso criterio può essere valutata la tenuta dei sistemi di cottimo collettivo -di gruppo o di squadra- che non sembrano scomparire, ma piuttosto evolvere, e la stessa riscrittura di standard e procedure di lavoro che incidono sui tempi effettivi di lavoro e sulla riserva di lavoro collocate nei reparti e lungo le linee (overmanning). In sostanza, l'ipotesi che sembra interessante affacciare è che le condizioni, retributive e non retributive, di suddivisione della rendita produttiva

che costellano tutto il sistema industriale siano oggi soggette a spinte evolutive tese a rendere più trasparenti e flessibili i termini dello scambio (il "gift-exchange" individuato da Akerlof), ma che d'altra parte la varietà degli aspetti che entrano in gioco -remunerazione, responsabilità e soddisfazione sul lavoro, sicurezza del posto di lavoro, consistenza dei tempi morti di lavorazione- renda comunque indispensabile il mantenimento di una pluralità di strumenti, contrattati od impliciti.

L'intensificazione della concorrenza sul piano mondiale, la riduzione dei sistemi che garantivano una certa separatezza tra aree di mercato (tassi di cambio in Europa, aggiramento dei vincoli doganali e di quelli non-price tra Europa, Usa e Giappone) e contestualmente la necessità di ricercare miglioramenti di tipo qualitativo dei prodotti pur in un contesto di diminuzione dei costi di produzione sono tra i fattori che, in termini assolutamente sintetici, contribuiscono a spiegare tali sviluppi.

Un ultimo punto su cui riflettere riguarda l'esistenza di esternalità generali, di ricadute più o meno a vasto raggio delle strategie retributive, tali da giustificare l'impiego di incentivi pubblici rivolti in questa direzione. E' nota, a questo proposito, la richiesta di incentivi pubblici di natura fiscale a favore del profit-sharing avanzata dai primi studiosi di tale modello economico sulla base di ipotizzati vantaggi occupazionali (Weitzman, 1984; Meade, 1986). Mentre tali vantaggi esistono solo in condizioni particolari se visti come conseguenza diretta, essi possono essere riproposti come conseguenza indiretta della migliore produttività ed efficienza del sistema ottenibile anche col concorso di opportune scelte retributive. Sembra difficile tuttavia sostenere che i vantaggi "privati" derivanti dall'adozione di una calibrata strategia retributiva siano inferiori ai vantaggi "pubblici" che ne possono derivare, e comunque insufficienti a provocarne l'adozione; per converso, non è chiaro se e perché scelte retributive in qualche modo meno tradizionali dovrebbero essere effettivamente più costose di altre. In definitiva, esternalità positive sembrano non esistere, mentre forse è utile sottolineare il ruolo positivo che può svolgere il dibattito scientifico nel promuovere un approccio consapevole al problema.

## 1.2. Strategie retributive e strategie organizzative: aspetti di un'integrazione

Nel paragrafo precedente è stato ampiamente sottolineato il collegamento tra scelte retributive e la più complessa evoluzione della organizzazione di impresa. Pare utile, a questo punto, riepilogare molto sommariamente quali sono gli aspetti di razionalizzazione e ripensamento dei criteri di organizzazione del lavoro che normalmente affiancano gli sviluppi sul piano delle remunerazioni.

Si tratta, in primo luogo, dell'ampliamento dei profili professionali e dell'elasticità di prestazione richiesta. Nell'evoluzione generale delle mansioni lavorative, perdono terreno quelle puramente esecutive e di produzione, mentre tendono ad affermarsi profili più complessi, dove accanto a compiti di controllo dell'attività di produzione compaiono compiti di manutenzione, di diagnosi della qualità del prodotto, di reimpostazione in parte autonoma di procedure di lavoro. L'articolazione per qualifiche e livelli di inquadramento subisce notevoli contraccolpi, acuiti inoltre dalla tendenza, proveniente dall'impostazione organizzativa delle imprese giapponesi, a semplificare fortemente tale articolazione, prevedendo pochi livelli di inquadramento, ciascuno con uno spettro di compiti molto vasto (questi fenomeni sono particolarmente visibili nell'industria britannica, dove la presenza di imprese giapponesi sotto forma dei cosiddetti "transplants" contrasta la tradizione unionista di mestiere presente invece nell'industria manifatturiera nazionale). E' ovvia l'implicazione che tutto ciò comporta sull'assetto delle remunerazioni: riduzione del ventaglio salariale e maggiore spazio per le considerazioni di merito nel determinare il salario individuale; compressione dei percorsi di sviluppo professionale a favore di evoluzioni piuttosto in senso orizzontale che verticale.

Un altro processo che frequentemente accompagna nuovi criteri di remunerazione riguarda la ridefinizione e la rideterminazione, anche sul piano della diffusione e della intensità, della supervisione all'interno dei processi di produzione. Schematicamente si può dire che i compiti della supervisione tendono a spostarsi dai canoni tradizionali della sorveglianza dei comportamenti e del controllo della regolarità dei processi, per andare verso l'organizzazione della produzione quotidiana, la gestione delle anomalie presenti nel team, la diffusione di informazioni circa il processo produttivo ed allo stesso tempo la prima valutazione di proposte e

progetti di miglioramento scaturiti tra gli addetti, nonché, in posizione affatto secondaria, lo stimolo alla motivazione ed al coinvolgimento nella vita aziendale. Tende ad ampliarsi, inoltre, lo spazio destinato alla valutazione individuale dei membri della squadra. La diversa distribuzione dei compiti apre la questione relativa ai fabbisogni di supervisione in termini di diffusione ed intensità. Nei modelli organizzativi prevalenti nell'industria manifatturiera europea sembra prevalere uno schema piuttosto concentrato, almeno se confrontato con altri possibili schemi. Una serie di studi condotti sull'industria automobilistica tedesca rivela che la supervisione effettiva copre infatti gruppi attorno ai trenta addetti, con il livello successivo posto notevolmente al di sopra: naturalmente tali grandezze devono essere considerate relativamente alle diverse produzioni e tecnologie applicate (La Rosa, 1988). Ma se il mix dei compiti si trasforma nelle direzioni delineate, non è automatico che tale struttura sia la più idonea a coprire nel modo migliore i termini nuovi del problema. E' a questo punto che si colloca, probabilmente, la scelta tra intensificare l'uso dello strumento retributivo quale risorsa incentivante a sostegno dei nuovi indirizzi, modificando solo in certa misura il profilo organizzativo delle imprese, o al contrario puntare con maggiore decisione su profonde evoluzioni organizzative, collocando il fattore retributivo su posizioni sempre importanti ma meno esposte.

Il terzo fattore, infine, che tende ad intrecciarsi, seppure in modo più indiretto, con le scelte retributive riguarda l'orientamento circa la sicurezza del posto di lavoro. Il problema è meglio comprensibile a partire dall'enfasi posta sulla necessità di sviluppare continui aggiustamenti che consentano recuperi di produttività e riduzioni di costi, molto intensa nella letteratura manageriale ed in generale nel dibattito sul futuro dell'industria in Europa e negli Stati Uniti. L'idea di fondo è che solo raccogliendo almeno in parte i termini della sfida portata dai sistemi produttivi diffusi nei paesi a cultura asiatica (Giappone, Corea), pur in contesti di adattamento, sia possibile reggere il confronto in buone condizioni. I processi di coinvolgimento e di "incoraggiamento alla partecipazione attiva" avviati, e nei quali certamente si devono inquadrare, in parte non secondaria, le nuove strategie retributive incontrano però un ostacolo molto concreto nelle prospettive occupazionali che si aprono nelle imprese orientate a regimi cooperativi di questa natura. Se infatti i recuperi di produttività, l'impiego di accorgimenti labour-saving in varie fasi del processo di produ-

zione, spesso suggeriti dagli stessi addetti, si traducono nel breve-medio termine in diminuzioni nette dell'occupazione, e più ancora se aprono la strada a periodici ridimensionamenti degli occupati (attraverso licenziamenti, prepensionamenti o altro ancora), è evidente che nasce una insicurezza di fondo, un sostanziale conflitto di interessi tra le parti che non è certo possibile superare esasperando le connessioni tra performance e remunerazioni. Questa difficoltà, peraltro, non sorge solo quando gli eventuali esuberi di personale sono da collegarsi ai fattori indicati, ma si estende anche al caso di esuberi dovuti a difficoltà sorte dal lato della domanda aggregata, ovvero a innovazioni tecnologiche particolarmente rilevanti, a causa dei problemi di asimmetria informativa e di credibilità che nascono tra le parti in circostanze di questa natura: in realtà, perseguire indirizzi del genere di quelli delineati, passare in sostanza da indirizzi di tipo nettamente fordista ad indirizzi più complessi, ispirati almeno in parte alla filosofia cooperativa del "toyotismo" (La Rosa, 1988) pone al sistema industriale occidentale il problema di introdurre all'interno del sistema delle imprese una attitudine maggiormente incline alla stabilità dell'occupazione (Dore, 1990; Levine, 1991). Si tratta, com'è ovvio, di un tema troppo complesso per essere affrontato in questa sede, tuttavia introdurre questa riflessione è utile per ricordare l'ampiezza e la profondità delle ridefinizioni che sono in qualche maniera connesse agli scenari da cui scaturiscono le nuove strategie retributive.

## *2. Produttività, retribuzioni e relazioni industriali nell'area torinese: linee di riflessione*

Nei paragrafi precedenti sono stati individuati quattro ragioni alla base dell'estendersi della innovazione nelle strategie retributive -la diffusione della automazione industriale e delle imprese high-tech, l'influsso del modello giapponese, l'evoluzione di istituti e regimi di tipo fiscale e politico-economico-, e tre aree nelle quali l'intreccio con le strategie retributive è più evidente -i contenuti dei profili professionali, la rideterminazione delle logiche di supervisione, la questione del grado di sicurezza del posto di lavoro. Si tratta, come è ben noto, di problematiche con le quali si è misurata, in modo qualche volta drammatico, la recente evoluzione industriale del distretto torinese. L'ampia prospettiva indicata, se da

un lato costituisce una premessa importante per collocare nel modo migliore lo studio del caso torinese, rappresenta però in se stessa una significativa chiave di lettura e di interpretazione. Senza timore di anticipazioni arbitrarie, si può dire che quanto di innovativo e di diverso rispetto al passato si è ritrovato, nel corso della ricerca, nel campo delle strategie retributive delle imprese di Tecnocity deve essere ricondotto appunto all'evoluzione profonda del tessuto industriale locale, che negli anni '80 è stato investito in misura estremamente consistente dalla diffusione della automazione, dallo sviluppo di imprese, e di parti di imprese, nella direzione delle alte tecnologie, dalla necessità di introdurre stili, tecniche ed istituti organizzativi differenziati, dalla riorganizzazione del controllo della produzione e, non ultimo, dal sorgere di un modello di sviluppo nel quale l'incertezza del lavoro è una componente non eliminabile.

#### 2.1. Retribuzioni, produttività e sindacato a Torino: un excursus a proposito degli anni '70 e '80

La difficoltà consiste nel passare da questa considerazione di natura generale, forse anche un po' scontata, ad una rete di informazioni e di valutazioni più puntuali e specifiche circa l'evoluzione delle strategie retributive, tanto nel loro aspetto più visibile, legato alla contrattazione aziendale, quanto in quello controllato in modo unilaterale dalle imprese, per il quale non esistono indagini di qualche spessore, ed il materiale informativo è reperibile con molta difficoltà. Sotto questo profilo, queste ricerche hanno un carattere preliminare ed esplorativo. Nonostante, infatti, il volume di studi esistenti sul mondo operaio torinese, su "Torino città laboratorio" di nuovi rapporti sociali, sembra a tutt'oggi mancare un "corpus" sufficiente di ricerche sulle relazioni industriali nell'area piemontese, condotte propriamente con gli strumenti della sociologia del lavoro e dell'organizzazione dell'economia del lavoro e delle relazioni industriali, piuttosto che in chiave storica o addirittura rievocativa. Sembrano inoltre particolarmente singolari tre squilibri: il primo tra gli scritti a vario titolo dedicati al periodo che dai primi anni '70 va fino ai trentacinque giorni dello sciopero Fiat del 1980, che in misura prevalente hanno un carattere piuttosto storico-sociale, e la quasi totalità dei lavori rivolti a studiare il periodo successivo, la stagione cioè degli anni '80, nei quali invece la

descrizione e l'analisi dei mutamenti intervenuti nella organizzazione del lavoro diventano la componente principale, almeno per quanto concerne le ricerche dedicate all'ambiente produttivo piuttosto che al contesto sociale; il secondo tra le conoscenze in qualche modo disponibili circa l'attività sindacale e negoziale svolta negli anni '70, e la sostanziale mancanza di informazioni per il periodo successivo, che pure, almeno dal 1985-86 in poi, è segnato non dall'assenza di attività sindacale, ma dal suo riproporsi in forme nuove, ed all'interno di un contesto nel quale si ripropongono alcuni spazi per la presenza sindacale decentrata; il terzo tra lo spazio dedicato a quanto avvenuto nell'ambito della Fiat e la modestia del materiale informativo disponibile non solo per ciò che concerne l'attività sindacale e negoziale nell'impresa media e piccola, ma anche per quanto riguarda gruppi e comparti di importanza non secondaria comunque presenti nell'area torinese ed in Piemonte in generale, quale ad esempio il settore siderurgico, la stessa Olivetti, il settore tessile.

E' possibile che tutto ciò sia dovuto largamente al poco tempo intercorso dal momento in cui si può parlare di un ritorno dell'azione sindacale. Se è così, a maggior ragione i giudizi e le valutazioni che seguono debbono essere considerate come proposte di riflessione. Resta tuttavia l'impressione che, accanto alla brevità del periodo intercorso, vi sia un sostanziale problema interpretativo: per alcuni studiosi, infatti, la fine del periodo antagonistico segnata a Torino dallo scontro con la Fiat rappresenta tout court la fine di una presenza sindacale significativa, anziché l'apertura di una fase diversa maggiormente consapevole dei problemi di compatibilità tra azione sindacale e sviluppo della produttività.

I termini di questa riflessione si sintetizzano nel rapporto tra retribuzioni, azione sindacale e produttività a fronte del contesto tecnologico ed organizzativo innanzi delineato. Questa interconnessione, per la verità fortemente radicata storicamente nel mondo del lavoro piemontese attraverso il riconoscimento delle abilità professionali e la diffusione del cottimo, entra negli anni '70 in profonda crisi. In questo campo più che altrove, tuttavia, l'assenza di un repertorio di ricerche rende problematico il ragionamento. Quanto segue è forse realisticamente attribuibile alla grande impresa, mentre lo è meno nei confronti delle imprese medie e piccole.

Il contesto degli anni '60 e '70 è caratterizzato, nell'area della grande impresa, da una dimensione prevalentemente quantitativa della produttività, vista in termini di realizzazione di volumi produttivi sufficienti ad ottimizzare la scala degli impianti. Gli investimenti sono rivolti ad aumentare la capacità produttiva piuttosto che a migliorare decisamente la qualità delle produzioni. La progettazione e l'ergonomia degli impianti spesso non riesce, anche per i limiti posti dalla tecnologia del tempo, a superare condizioni di lavoro molto pesanti in termini di ripetitività, sforzo fisico, nocività ambientale. Nella impresa minore, salvo poche eccezioni, il quadro si ripete in forma peggiorata. Date queste premesse non stupisce dunque il fatto che l'azione sindacale mostri in questo periodo una dura avversione al tema della produttività. Recuperare produttività significa troppo spesso aumentare i ritmi di lavoro in ambienti che rimangono insalubri e faticosi. Il sindacato non solo respinge gli incrementi dei ritmi produttivi, ma contesta gli stessi standard in vigore; esso si trova obiettivamente nella condizione di legittimare pratiche più o meno spontanee di alleggerimento dello sforzo di lavoro, certamente negative in termini di qualità del prodotto finale (per alcuni esempi: Dealessandri-Magnabosco, 1987, e M. Revelli, 1989). E' interessante notare come, quando le condizioni ambientali cominceranno a migliorare, sarà assai difficile per la dirigenza sindacale governare il ritorno verso condizioni più ordinate e definite e scambi negoziali coerenti (sotto questo profilo è emblematica la vicenda delle cabine di verniciatura alla Fiat del 1977-78: Dealessandri-Magnabosco, 1987).

Sotto il profilo retributivo, l'azione sindacale e spesso la stessa iniziativa spontanea dei lavoratori non si dirige più verso la traduzione, parziale o no, degli aumenti di produttività in aumenti retributivi, ma punta ad ostacolare se non a impedire tali recuperi, nella prospettiva di una organizzazione del lavoro alternativa. Allo stesso tempo, le rivendicazioni salariali si fanno fortemente egualitarie e rigide, e quei tratti della contrattazione dove sopravvive il collegamento tra produttività delle prestazioni e retribuzioni tendono non raramente ad essere svuotati successivamente in sede di applicazione concreta. La contrattazione nazionale e quella decentrata si muovono lungo linee parallele, mentre all'interno delle imprese il clima di notevole incertezza, la seria difficoltà in cui si trova l'intera struttura aziendale di collegamento e controllo (i quadri) e la scarsa integrazione tra la progettazione tecnologica e gestione concreta della

produzione impediscono un serio tentativo di reazione. L'evoluzione macroeconomica nazionale, con l'avvio dell'inflazione a due cifre, restringe ulteriormente i già esigui margini di manovra a livello decentrato, ed il successivo accordo sul punto unico di contingenza, mentre trasforma di fatto l'orientamento egualitarista della contrattazione in appiattimento salariale, estende all'area della impresa minore le difficoltà alle quali fino a quel momento era probabilmente riuscita a fare fronte in modo più agile. Attorno alla metà degli anni '70, l'evoluzione del rapporto produttività-retribuzioni nell'area torinese è sostanzialmente bloccata, ed il rapporto stesso tocca il grado più basso. Il periodo successivo sembra caratterizzato dalla crescente coscienza dei limiti del sistema in atto, ed allo stesso tempo dalla quasi impossibilità di trovare dei margini di intervento, in una fase in cui gli aumenti del costo del lavoro eccedono gli incrementi di produttività, e solo l'intervento unilaterale dell'impresa (superminimi) riesce a farsi spazio, con l'obiettivo di difendere determinate professionalità da fenomeni intollerabili di appiattimento, piuttosto che creare o ripristinare relazioni tra prestazioni e remunerazioni.

Le testimonianze disponibili convergono nell'indicare che questo scenario è rimasto in vigore fino all'inizio degli anni '80, per subire poi un drastico mutamento, connesso ad una concezione intensiva invece che estensiva della produttività, alla messa in funzione di impianti con punti di "break-even". I profondi cambiamenti così introdotti negli ambienti di lavoro e nella stessa composizione della forza lavoro, e la crescente consapevolezza dei termini molto più stringenti che in passato nei quali si presenta la competitività dei prodotti hanno spinto a profonde revisioni anche gli ambienti sindacali.

In tal modo il recupero di margini di profittabilità delle imprese industriali negli anni '80, insieme al miglioramento della situazione finanziaria e dal consolidarsi delle nuove esperienze in campo di automazione industriale hanno riaperto lo spazio per riproporre collegamenti tra retribuzioni ed obiettivi di produttività. Essi hanno assunto forma unilaterale attraverso margini di superminimo maggiori, ma sono stati ampiamente considerati anche nella contrattazione decentrata, secondo tipologie ed articolazioni che costituiscono l'oggetto del prossimo paragrafo.

Si comprende a questo punto l'ampiezza della svolta a cui è stata sottoposta, negli anni scorsi, la funzione-obiettivo dell'azione sindacale, un po' ovunque ma a Tecnocity forse più che altrove: il problema non è

più quello di ostacolare innovazioni tecniche e disposizioni organizzative volte al recupero di produttività, che oltretutto spesso comportano un miglioramento delle condizioni di lavoro (Bonazzi, 1991), quanto di negoziarle per evitare modalità non eque di applicazione e soprattutto l'unilateralismo e la discrezionalità della impresa. Sotto questo profilo la stessa disponibilità dei lavoratori ad entrare nel circuito dei suggerimenti per migliorare i processi produttivi rientra in un ambito, esplicito o implicito, di negoziazione di nuove condizioni di equità nella suddivisione della rendita derivante appunto dagli incrementi di produttività e dal potere di mercato esercitato dalle varie imprese.

Si può pensare, alla luce di queste considerazioni, che i regimi retributivi di partecipazione introdotti a Tecnocity negli ultimi anni corrispondano frequentemente a nuovi punti di equilibrio contrattuale tra condizioni economiche e non economiche di divisione della rendita, nelle quali le prime tornano ad acquisire il ruolo principale rispetto alle seconde.

## 2.2. Il problema dell'occupazione, della qualità del posto di lavoro alla luce della produttività

Accanto al rapporto tra retribuzioni e produttività, è utile ricordare in modo assai sintetico che anche la relazione tra incrementi di produttività ed occupazione, da sempre implicita nelle funzioni-obiettivo dei sindacati (Oswald, 1985), è stata interessata nel contesto torinese da profondi cambiamenti. Da un lato, infatti, sono scomparsi quei comportamenti tesi ad irrigidire la quantità di lavoro presente sulle linee e ad aumentare in via indiretta i requirements di lavoro da parte del sistema produttivo, che si possono ricondurre alla categoria dell'"overmanning" (McDonald-Solow, 1981), e di cui esistono parecchie tracce nell'esperienza torinese. Dall'altro però, non è certamente scomparsa la consapevolezza dell'esistenza di questo trade-off: oggi esso si configura, probabilmente, lungo due diverse prospettive. La prima è guidata dalla convinzione che, nel contesto competitivo ormai mondiale in cui si muove l'industria piemontese, il recupero di opportunità occupazionali avviene solo perseguendo appunto la piena competitività dei prodotti sui mercati, con tutto ciò che essa comporta in termini di compressione dei costi e di flessibilità di offerta. La seconda è invece concentrata a chiarire le condizioni dello

scambio occupazione-produttività all'interno delle imprese: in questa chiave l'estendersi e l'approfondirsi del coinvolgimento degli addetti nei recuperi di produttività e di qualità dei prodotti non potrà non accompagnarsi ad un incremento del grado di sicurezza del posto di lavoro che il sistema delle imprese sarà capace di assicurare, secondo una linea di scambio implicito quasi obbligata, ma che non sembra essere ancora pienamente compresa dal contesto industriale locale, e che in ogni caso sembra, nell'attuale contesto delle politiche del lavoro, fare largo affidamento sull'intervento di fondi pubblici (Cassa Integrazione, prepensionamenti, mobilità verso il pubblico impiego)<sup>1</sup>.

Prima di spostare l'attenzione sulla contrattazione aziendale recentemente intercorsa, è importante proporre una notazione conclusiva. Sarebbe sbagliato affrontare il tema della produttività con l'attenzione concentrata solo sulle nuove formule contrattuali esplicitamente rivolte al legame produttività-retribuzioni. L'esperienza dell'area torinese, esaminata sommariamente nelle righe precedenti, sembra in realtà indicare che il rapporto tra prestazioni di lavoro, produttività e impegno dei dipendenti richiede una mediazione assai più vasta di quella riconducibile al solo aspetto retributivo. In questo contesto industriale, il meccanismo di scambiare prestazioni e condizioni di lavoro contro miglioramenti retributivi non riesce a divenire l'unico praticato; per quanto naturalmente cambino nel tempo le situazioni ed il potere delle parti, si mantiene viva una attenzione, tanto nell'area sindacale quanto nel management stesso, ad introdurre nello scambio elementi legati agli ambienti di lavoro, alla equità di trattamento ed all'arricchimento professionale. In sostanza, impiegando ancora una volta il concetto di suddivisione della rendita produttiva ("rent-sharing"), si può dire che la cultura negoziale torinese, quando ha potuto prevalere ha sempre riproposto una duplice convinzione. La prima è che le modalità e le proporzioni di tale suddivisione si riflettono direttamente sullo sviluppo della rendita stessa; la seconda è che le regole di tale ripartizione non possono investire la sola componente economica, ma riguardano un insieme più ampio di fattori, dalla organizza-

---

<sup>1</sup> Che questo rapporto sia inevitabile lo confermano gli stessi studi sul Giappone: non ha senso infatti separare il miglioramento continuo dei processi produttivi e la riduzione progressiva degli addetti previsti ("kaizen") dall'impegno ad assicurare la maggiore stabilità possibile dell'impiego (il famoso "impiego a vita") da parte dei grandi gruppi giapponesi; Dore, 1990, 1988; Fucini-Fucini, 1988).

zione dell'ambiente di lavoro, sottolineato in particolare negli anni '70, alle flessibilità connesse alle nuove tecnologie, proprie degli anni '80, fino allo spirito collaborativo proposto quale obiettivo-chiave degli anni '90. Con questa chiave interpretativa è possibile affrontare in modo costruttivo il panorama della contrattazione aziendale nella seconda metà degli anni '80.

### *3. Contrattazione aziendale e performance economica e produttiva delle imprese nell'area torinese*

La ricerca è stata condotta su un campione di una ventina di imprese manifatturiere. Le imprese finora inserite appartengono al comparto metalmeccanico e chimico-gomma, ed hanno dimensione variabile, dai grandi gruppi, quali Fiat ed Olivetti, la cui vicenda retributiva recente è ormai piuttosto conosciuta, ad aziende di dimensioni grandi e medie, la cui vicenda, finora mai approfondita, può consentire di comprendere meglio diffusione e caratteri della contrattazione aziendale in materia di innovazioni retributive nell'area torinese.

Il campione non è comunque stato impostato con i criteri rigorosi della rappresentatività: esso è in grado di fornire uno spaccato dell'evoluzione in quest'area delle relazioni industriali, ma non è in alcun modo un repertorio-censimento della contrattazione esistente in materia, e meno ancora della contrattazione decentrata tout-court. A queste carenze di completezza si affianca una difficoltà più generale, che peraltro accomuna questo lavoro a molte indagini già esistenti sul tema: hanno costituito oggetto di ricerca i contratti integrativi aziendali stipulati, in materia retributiva, negli anni '80, mentre non molto si è potuto conoscere a proposito delle scelte retributive unilateralmente gestite dalle imprese (sul piano individuale e collettivo). In altre parole, anche per questa indagine relativa all'industria torinese la materia trattata ha la natura di componente necessaria ma non sufficiente della piena conoscenza dei regimi di remunerazione.

E' infine il caso di sottolineare come questa paragrafo -e quelli che seguono- si presenta in forma esplorativa: alcune elaborazioni sono incomplete, la fase delle interviste e conversazioni con ambienti sindacali

ed industriali non è stata del tutto soddisfacente, ed alcune ipotesi di lavoro sono offerte all'attenzione in modo forse troppo acritico.

Le imprese esaminate comprendono i due gruppi industriali maggiori dell'area di Tecnocity, cioè il gruppo Fiat e quello Olivetti; le altre maggiori imprese del settore meccanico presenti nell'area, quali Riv-Skf, Comau, Alenia, Pininfarina, Bertone; alcune imprese facenti parte dell'indotto auto, quali Carello/Siem, Gilardini, Graziano TRM, Marelli Autronica. Sempre nel comparto metalmeccanico, ma con produzioni senza connessioni con l'indotto auto, è stata inclusa la Comital, società appartenente alle partecipazioni statali specializzata nei nastri di alluminio; infine la Beloit spa, azienda del comparto meccanico pesante. Nel settore chimico e gomma sono state esaminate la Pirelli, con gli stabilimenti di Settimo, la Superga, sempre del gruppo Pirelli, la Ceat Cavi, la Beloit spa, lo stabilimento AgipPlas di Robassomero, la Imos-Cigala e Bertinetti. È stata considerata anche la Ilva, per quanto compete all'applicazione in sede locale dei complessi accordi nazionali. Nel settore poligrafico è stata inclusa la Ilte di Moncalieri, anch'essa del comparto a partecipazione statale. Purtroppo per le aziende al di fuori del settore meccanico non è stato possibile raccogliere nel periodo della ricerca materiale sufficiente per un esame altrettanto approfondito; è sembrato comunque utile riassumere brevemente quanto verificato in un paragrafo finale, in attesa di ulteriori approfondimenti.

Come più volte notato in altre indagini nazionali (Nomisma, 1991), nell'area della innovazione retributiva che collega remunerazioni alle prestazioni di impresa coesistono orientamenti diversi: in alcuni casi il collegamento avviene attraverso le grandezze finanziarie che esprimono la redditività di impresa (profitti, utili a bilancio, fatturato), in altri invece il legame è dato da grandezze che esprimono meglio la prestazione tecnico-produttiva dell'azienda nel suo insieme, ovvero di alcune sue parti (stabilimenti, aree produttive). Quanto è stato possibile verificare finora induce a pensare che nell'area di Tecnocity siano presenti in modo abbastanza consistente entrambe le modalità, all'interno di una diffusione significativa ma non travolgente delle formule retributive flessibili. Persistono infatti contrattazioni di tipo più tradizionale, ispirate alla logica dell'una-tantum stabilita per un periodo di due-tre anni, oppure rivolte al riadeguamento delle strutture e dei parametri del cottimo.

Come si evince dallo schema riassuntivo che segue (tab. 1), gli accordi in materia retributiva a Torino nella seconda metà degli anni '80 presentano formulazioni centrate su variabili di redditività di impresa (Fiat, Olivetti, ma anche Riv e Beloit), ovvero su parametri di rendimento tecnico-produttivi (la maggior parte dei casi esaminati), ovvero ancora in linea con criteri tradizionali (Bertone, Carello, in sostanza anche Pininfarina).

FIG1-2.XLS, a1...f35 Tabella 1. Una classificazione dei contratti aziendali nell'industria torinese

Incentivi basati su:	Grandi gruppi	Grandi imprese	Indotto auto	Altre medie imprese
Indicatori di redditività (voci di bilancio)	Fiat Olivetti Riv			Beloit
Indicatori misti di redditività/produttività	Ilva	Comau '88 Alenia Ceat Cavi	Gilardini Marelli	Ilte Comital AgipPlas Imos
Indicatori di produttività/competitività Indicatori tradizionali misure di cottimo		Comau '86	Bertone Carello Graziano	
Accordi che fissano una-tantum			Pininfarina	

Nota: le classificazioni sono indicative, non fanno riferimento a definizioni statistiche precise  
Fonte: elaborazioni Ires

Per ragioni di ordine espositivo i paragrafi che seguono sono dedicati distintamente al gruppo Fiat, a quello Olivetti, alla contrattazione svolta nelle altre grandi imprese del settore meccanico, al comparto dell'indotto auto del settore meccanico, ed infine alle imprese del comparto chimico e poligrafico.

### 3.1. Il gruppo Fiat

La profonda evoluzione della situazione finanziaria e produttiva del gruppo Fiat intervenuta negli anni '80 rende l'osservazione di questo caso particolarmente significativa. Tra 1980 e 1981 la contrattazione aziendale, pur in presenza delle difficoltà e delle tensioni che toccheranno il punto più aspro poco dopo, porta la 14<sup>a</sup> mensilità riconosciuta alle qualifiche fino alla V<sup>a</sup> a 500.000 lire per il 1981 ed a 520.000 per il 1982, mentre la VII<sup>a</sup> qualifica tali cifre ammontano a 570.000 e 595.000 lire. Nel triennio successivo non vi sono modifiche, mentre un nuovo accordo stipulato nel 1986 interviene nuovamente sulla 14<sup>a</sup> mensilità, portandola a 840.000 lire nel 1986 e 980.000 lire nel 1987, per le qualifiche fino alla V<sup>a</sup>, ed a 961.000 e 1.120.000 lire per la VII<sup>a</sup>. A partire dal 1988 compaiono chiaramente nel testo degli accordi, ed in generale nella contrattazione decentrata, i segnali di un mutato orientamento dell'azienda verso la contrattazione retributiva. Mentre l'ammontare della 14<sup>a</sup> mensilità tende ad avvicinarsi a quello della mensilità ordinaria, il management aziendale inizia a prospettare alle controparti sindacali, ricevendone un assenso di massima, la necessità di ricercare istituti retributivi flessibili, in grado di remunerare i lavoratori in modo soddisfacente ma allo stesso tempo di non impegnare risorse in modo troppo definitivo. Tutto ciò si traduce nell'accordo integrativo del 1988, nel quale da un lato sono stabilite due erogazioni sotto forma di una-tantum, di un milione per il 1988 e 1.300.000 lire per il 1989 (sempre per le qualifiche fino alla V<sup>a</sup><sup>1</sup>, dall'altro si individua l'impegno a introdurre un nuovo istituto retributivo collegato all'andamento aziendale. L'anno seguente un nuovo accordo perfeziona lo strumento delineato nel 1988. Si tratta del Premio Performance di Gruppo -d'ora innanzi abbreviato con PPG- e si applica a tutti gli addetti in forza alle società del gruppo Fiat<sup>2</sup>. La formula, ormai nota, fa riferimento

<sup>1</sup> Nel 1989 l'ammontare della una-tantum è di 1.300.000 fino alla IV<sup>a</sup> qualifica, di 1.391.000 per la V<sup>a</sup>.

<sup>2</sup> Nel 1991 il premio si applica ai dipendenti delle seguenti società del gruppo: Fiat Spa e collegate, Fiat Auto, Alfa Lancia, Sevel, Sevel Campania, Comind Sud, Sasn, Iveco Fiat, Carrelli Elevatori, Teksid, Getti Speciali, Geotech, Fiat Hitachi, Ferroviaria Aviazione, Weber, Motofides, Cromodora, Sepa, Ciei Torino, Lubrificanti, Fiat impresit, Engineering, CRF, Isvor, Sepin, SGR, Eco, Sisport, Fiat Sava, Sava Leasing, Fisia, Gilardini Sud, Comau, Berto Lamet, Uts, Sepi, Sepi Sud, Gilardini Accessori.

esclusivo a grandezze registrate nel bilancio consolidato del gruppo (tabb. 2-4).

Tabella 2. Contrattazione aziendale e mensilità aggiuntive alla Fiat 1981-1991\*

	Categorie contrattuali			
	III-IV	V	VI	VII
1981	500	500	540	570
1982	520	520	562	595
1983				
1984				
1985				
1986	840	840	908	961
1987	980	980	1.060	1.120
1988	1.000	1.000	1.150	1.300
1989a	1.300	1.391	1.495	1.690
1990a	1.300	1.391	1.495	1.690
1991a	1.283	1.373	1.475	1.668

\* migliaia di lire lorde; erogazioni annuali

a: cifre erogate in regime di PPG anziché in regime di mensilità aggiuntiva

Fonte: elaborazioni Ires su dati aziendali

Tabella 3. PPG Fiat: parte fissa e parte variabile 1990-91

Cat. contr.	P. fissa	P. variabile	P. fissa	P. variabile
I-IV	960	340	960	323
V	1.026	365	1.026	347
VI	1.104	391	1.104	371
VII	1.248	442	1.248	420

La struttura del premio applica il coefficiente ottenuto dalla formula elaborata dapprima alla media delle erogazioni concordate (a titolo di una-

tantum) per il biennio 1988-89, e successivamente alle erogazioni individuate a titolo di premio nell'anno precedente. Per il primo anno di operatività, cioè per il 1990, è in vigore una clausola di salvaguardia -poi effettivamente intervenuta- onde evitare che le somme percepite nel 1990 dagli addetti risultino inferiori a quelle ottenute nel 1989. Le cifre distribuite a titolo di premio Ppg risultano pertanto pari a 1.300.000 lire nel 1990 e 1.283.000 lire nel 1991. La parte effettivamente variabile, tuttavia, è molto inferiore al totale: per inquadramenti fino alla IV<sup>a</sup> qualifica essa ammonta a 365.000 lire nel 1990 ed a 347.000 lire nel 1991.

Tabella 4. La struttura del premio PPG Fiat

Indice PPGt =	0.5	$\frac{(\text{Ricavi netti/tot. dipendenti})_{t-1}}{(\text{Ricavi netti/tot. dipendenti})_{t-2}}$	+
0.2	0.2	$\frac{(\text{Ricavi netti/capitale investito n.})_{t-1}}{(\text{Ricavi netti/capitale investito n.})_{t-2}}$	+
0.2	0.2	$\frac{(\text{Patrimonio n./capitale investito n.})_{t-1}}{(\text{Patrimonio n./capitale investito n.})_{t-2}}$	+
0.1	0.1	$\frac{(\text{Ricavi netti/spese garanzia})_{t-1}}{(\text{Ricavi netti/spese garanzia})_{t-2}}$	

Questa sintetica cronistoria della recente contrattazione integrativa in materia retributiva alla Fiat si presta ad una serie di considerazioni.

C'è da notare, innanzitutto, che la creazione del Ppg si innesta, in modo abbastanza diretto, sulla contrattazione avente per oggetto la 14<sup>a</sup> mensilità.

Essa si è di fatto interrotta nella prima metà degli anni '80, ma si è riproposta con l'emergere di condizioni produttive e finanziarie netta-

mente migliorate del gruppo Fiat nel periodo successivo. Le ragioni che hanno spinto la dirigenza Fiat ad esplorare nuove strade sono ben illustrate in alcuni scritti dei protagonisti della svolta (Figurati, 1988): non impegnare l'azienda in accordi salariali che stabiliscano somme fisse e permanenti, tali da pregiudicare la redditività dell'impresa qualora il profilo congiunturale divenga sfavorevole; compiere un passo nella direzione di creare maggiore consapevolezza circa le prestazioni di impresa, la sua redditività globale e la capacità di sostenere incrementi retributivi per gli addetti; venire incontro alle aspettative degli addetti, per parte loro consapevoli del buon momento attraversato dal gruppo; evitare di inasprire il clima interno, oltretutto in un delicato momento di passaggio delle relazioni interne e sindacali, con atteggiamenti eccessivamente chiusi, senza peraltro scostarsi troppo dalla linea confindustriale del momento. Peraltro si ha l'impressione che il management Fiat, nel ricercare la strada all'interno di margini di manovra piuttosto problematici, abbia inteso delineare alcuni precisi punti di riferimento. Tra di essi figura indubbiamente l'evitare in modo assoluto ogni possibile confusione tra partecipazione economica ai risultati di impresa e atteggiamenti anche vagamente improntati alla cogestione. E' questo il motivo che ha consigliato di evitare il collegamento delle retribuzioni direttamente all'utile di impresa o al dividendo distribuito (Figurati, 1989). Sembra molto netto l'obiettivo, da parte del management Fiat, di ottenere un buon rapporto con il sindacato, riconoscendone pienamente il ruolo di "agente contrattuale", ed in particolare di agente incaricato della rappresentanza di interessi collettivi in campo retributivo, ma allo stesso tempo di delimitarne con energia il campo di intervento sul piano della organizzazione e gestione del lavoro: dall'accordo del 1988 il sindacato esce come il riconosciuto portatore di interessi collettivi degli addetti, ma quasi esclusivamente sul piano della promozione di negoziati salariali e di tutore delle prospettive occupazionali dei lavoratori, privo di quegli spazi in campo di organizzazione del lavoro che costituivano larga parte dell'attività sindacale negli anni '70 (Dealessandri-Magnabosco, 1987).

La diffidenza verso ogni possibile equivoco in questa direzione è percepibile anche sotto un altro profilo.

Sulla base delle ipotesi teoriche che collegano l'erogazione di incentivi salariali a minori fabbisogni in termini di supervisione (ampiamente discusse nella prima parte di questo lavoro), la ricerca ha indagato circa

possibili, più o meno contestuali, evoluzioni della struttura di supervisione e controllo. E' emersa una serie di indubbe trasformazioni, non però accompagnata da una perdita di spazi e prerogative a favore di una qualche forma di "autoregolazione" da parte degli addetti<sup>1</sup>. In sostanza, se la nuova organizzazione produttiva ha responsabilizzato di più gli addetti, attribuendo loro compiti e standard qualitativi più elevati, non ha però ridotto la centralità della struttura di supervisione. Questa ferma difesa del ruolo centrale dei quadri ha, peraltro, una precisa ripercussione sulla struttura retributiva e, in definitiva, sulla formula stessa prescelta per il Ppg. Infatti l'assenza di connessioni tra retribuzioni ed indicatori di produttività e qualità, a cui fa parziale eccezione la voce della formula Ppg riferita alle riparazioni in garanzia, si giustifica proprio in questo senso: non è compito delle retribuzioni, ma di una struttura di organizzazione e di supervisione ramificata, autorevole ed efficiente garantire il raggiungimento di questi obiettivi. Per altro verso il riconoscimento dell'impegno individuale, anche sotto forma di incrementi delle remunerazioni, è affidato al giudizio di merito dei supervisori, ovviamente all'interno di un quadro di equità e di garanzia. Anziché scambiare migliori retribuzioni con maggiore responsabilizzazione individuale e minore supervisione la cultura manageriale Fiat tende ad impiegare strutture retributive innovative e flessibili in un ruolo indiretto, ma assai importante, di supporto alla crescita tra gli addetti di una cultura più consapevole delle interconnessioni -con un termine tipico del dibattito degli anni '70 si potrebbe dire delle "compatibilità"- tra andamento della impresa e ciò che si definisce come "capacità di pagare" ("ability to pay"). Sotto questo profilo, forse con qualche forzatura, si può dire che il Ppg si colloca sul polo opposto rispetto all'idea del "salario variabile indipendente" ed in generale rispetto alle culture incapaci di accettare e sviluppare in termini costruttivi i vincoli del mercato, fortemente presenti in Fiat alla fine degli anni '70 (Revelli, 1989).

Peraltro vi è una chiara percezione della gradualità con cui è necessario impostare questo percorso, se si vogliono evitare pericolose incertezze ed improvvisi problemi. La fase di messa a punto dell'indice è

---

<sup>1</sup> La discussione circa i margini di auto-organizzazione e di variabilità disponibili all'interno delle nuove tecniche produttive è aperta anche tra gli studiosi di organizzazione: Bonazzi (1991).

stata caratterizzata, tra l'altro, dalla ricerca di parametri tali da non portare ad oscillazioni repentine ed eccessive del premio, nella convinzione che tali situazioni avrebbero da un lato obbligato a rinegoziazioni o quantomeno a ridiscussioni frequenti, dall'altro avrebbero finito per costituire un ostacolo, anziché un aiuto, alla crescita di quella già richiamata consapevolezza circa le compatibilità di impresa. In qualche modo il risultato del 1991, che ha comportato una flessione modesta del premio pur in presenza di un anno nettamente meno favorevole del precedente, conferma la validità della formula individuata.

Proprio la vicenda del 1991, com'è noto legata all'apporto dato dal consolidamento in bilancio di nuove società, evidenzia due elementi importanti del Ppg Fiat. Si tratta di un premio che si applica ai dipendenti di uno spettro vastissimo di società: industriali, finanziarie, commerciali e altre ancora impegnate nella progettazione e nella gestione di altri servizi, ovviamente del tutto eterogenee per condizioni di lavoro, prospettive di mercato, caratteristiche del personale impiegato, pur appartenendo formalmente alla stessa struttura contrattuale metalmeccanica. Sotto questo profilo, il Ppg Fiat presenta certamente aspetti molto particolari, tanto sul piano economico (l'impatto del premio è infatti chiaramente diverso in diverse realtà), quanto sul piano gestionale (è certamente da esplorare il modello organizzativo di impresa che è implicito in questa strutturazione) e negoziale. Vi è, inoltre, un'ulteriore distinzione tra le società a cui si applica il premio e quelle che fanno parte della definizione di gruppo dal bilancio consolidato del quale sono tratte le voci dell'indice Ppg. In altri termini, vi sono società i cui dipendenti non ricevono il premio, ma il cui risultato economico contribuisce a determinare il premio stesso. Tra di esse vi sono società che non appartengono all'area contrattuale metalmeccanica, come è il caso della Editrice La Stampa. Da quest'ultimo punto di vista la situazione creatasi con l'ultima erogazione del premio è piuttosto significativa, poiché il premio ha potuto essere distribuito grazie all'apporto del bilancio di società -Toro Assicurazioni e Rinascente- non solo non comprese nel Gruppo Fiat al momento dell'intesa, ma appunto estranee all'area contrattuale e negoziale del sindacato industriale firmatario dell'intesa stessa, fatto questo che costituisce un chiaro indice del carattere del tutto secondario ed indiretto rivestito dal legame tra incentivi retributivi e prestazioni degli addetti nello schema Fiat.

Nella sua formulazione, inoltre, il Ppg Fiat non comprende alcun elemento di salvaguardia rispetto alla discrezionalità manageriale nel campo della strategia globale di impresa, quali scorpori ed acquisizioni, investimenti, etc. In ciò si differenzia in misura sostanziale da altre intese che hanno portato all'introduzione di premi, quali ad esempio l'intesa Olivetti e quella Riv-Skf, in cui, come si vedrà, il riferimento alle grandezze di bilancio è costruito in maniera tale da sterilizzare in certo modo l'indicatore di riferimento da una serie di importanti decisioni politiche aziendali.

Per quanto riguarda l'impatto del Ppg sul sistema retributivo in vigore, in media le quote del totale retributivo lordo rappresentate dal Ppg non si discostano dalle percentuali riportate da numerose indagini nazionali ed internazionali: nel 1990 per gli operai tale quota è attorno al 2,5%, mentre per gli impiegati sale al 5,3%. Se si prende come riferimento la sola parte effettivamente variabile del Ppg, le quote passano allo 0,6% ed all'0,4% circa rispettivamente per operai ed impiegati. E' interessante notare come le quote attribuibili alla variabilità individuale (in sostanza gli aumenti di merito) risultano, secondo dati medi ottenuti dalla Fiat e utilizzati in un recente lavoro (Magnificchi, 1989), dello 0,8% per gli operai e del 4,2% per gli impiegati, sempre per il 1990. Come si può notare, la variabilità effettiva implicata dal Ppg è dello stesso ordine di grandezza di quella assicurata dal sistema di valutazione individuale per gli operai, mentre è circa tre volte inferiore per gli impiegati.

Come sottolineato all'inizio del paragrafo, il Ppg ha di fatto sostituito ulteriori incrementi della 14<sup>a</sup> mensilità a partire dal 1990. Questa svolta ha avuto implicazioni estremamente significative anche sul piano dei differenziali retributivi tra qualifiche. La contrattazione aziendale ispirata al consolidamento di aumenti fissi e permanenti -appunto nella prospettiva della 14<sup>a</sup> mensilità- è stata infatti caratterizzata da un indirizzo spiccatamente egualitarista: tra il 1981 ed il 1987 il rapporto tra la retribuzione concordata in sede aziendale per la IV<sup>a</sup> categoria e quella per la VII<sup>a</sup> risulta pari a 1,14, mentre a partire dall'una tantum definita per il 1988 tale rapporto diviene pari a 1,31, e rimane stabile per tutto il periodo successivo fino al 1991. Lo stesso rapporto caratterizza anche la sola parte effettivamente variabile del premio. Il varo del Ppg ha costituito dunque l'occasione per una importante e concordata revisione della politica retributiva.

Nonostante l'ampliamento del differenziale, tuttavia, l'impatto del premio sul complesso della retribuzione lorda si esprime ancora in senso egualitaristico. Il fatto è che il differenziale stabilito per il premio Ppg è tuttora inferiore a quanto fissato dalla retribuzione contrattuale di base, che tra IV<sup>a</sup> e VII<sup>a</sup> categoria prevede un differenziale di 1,53, ed è di molto inferiore a quanto prevede la politica dei superminimi di categoria della Fiat. Sommando tutte le voci retributive previste, al netto dell'apporto del Ppg, si ottiene così un differenziale retributivo tra le due categorie di 2,14; al lordo del Ppg tale parametro scende a 2,09 (Magnifichi, 1989). Un recente studio di simulazione condotto su alcuni schemi di retribuzione flessibile applicati in varie imprese italiane, tra cui il premio Fiat (Magnifichi, 1989) consente di affermare che questa tendenza egualitaristica è indipendente rispetto all'andamento dell'indice in questione, ed anzi si rafforza per valori sostenuti dell'indice; anche in caso di valori eccessivi ed irrealistici dell'indice, comunque, l'aggiustamento rispetto alla struttura delle remunerazioni che ne deriva è molto modesto.

Ad una prima impressione sembrano di non grande rilievo anche gli adattamenti intervenuti sul piano delle decisioni di budget relative alle retribuzioni. La politica di incrementare lo stanziamento annuale di una percentuale connessa al tasso di inflazione atteso, ovviamente tenuto conto delle variazioni prevedibili nella forza lavoro (pensionamenti, uscite e nuove assunzioni), nonché di accantonare un'ulteriore frazione di questo incremento per gli interventi retributivi di natura discrezionale (superminimi, aumenti di merito) non ha subito, per quanto si è potuto appurare finora, modifiche importanti. Il Ppg per un verso non diminuisce troppo la prevedibilità degli esborsi -in quanto le grandezze di bilancio interessanti sono ricostruibili con facilità a partire dal flusso continuo di informazioni a disposizione dell'azienda-, per altro verso consente una flessibilità verso il basso che prima era sconosciuta, con ciò liberando risorse, è lecito ipotizzare, spendibili sempre nell'area delle remunerazioni a favore di ulteriori incentivi ed aggiustamenti.

### 3.2. Il gruppo Olivetti

L'accordo del 1988 che ha varato il premio di competitività Olivetti, legando una parte della retribuzione all'andamento annuale di un indi-

catore del rapporto tra utili e ricavi Olivetti e quello dei principali concorrenti, si colloca in un orizzonte di lungo periodo nel quale gli incentivi di rendimento hanno avuto ampia utilizzazione. Già negli anni '50 gran parte della produzione era organizzata sotto forma di cottimo collettivo su base settimanale, ed a partire dai primi anni '70 sono stati introdotti premi collegati ad obiettivi da raggiungersi presso le varie UMI (Unità di Montaggio Integrato). L'evoluzione è proseguita negli anni '80, quando accanto al sistema formato da cottimi e premi obiettivo UMI, a quel punto consolidato, è stato introdotto un ulteriore incentivo globale, rivolto a favorire il rispetto dei parametri intermedi e non solo finali del processo produttivo. Il nuovo premio è finalizzato ad incentivare la regolarità ed il rispetto degli standard di produzione, riducendo al minimo gli interventi di recupero e di correzione, contestualmente provvedendo a ridare effettivo potere incentivante al sistema, penalizzato dal progressivo logoramento delle cifre impegnate. Con l'intesa del 1988, in questo incentivo sono riassorbite le cifre erogate come premi UMI. Con un accordo del 1990 il gruppo Olivetti ha introdotto inoltre uno schema di incentivazione anche presso i nuclei di assistenza esterna alla clientela, basato su parametri tecnici e tempestività di intervento.

Per inquadrare compiutamente l'accordo del 1988, tuttavia, occorre soffermarsi anche su un secondo aspetto della contrattazione retributiva Olivetti. Dalla fine degli anni '50, infatti, gli accordi prevedono il pagamento di un premio di produzione, il cui ammontare cresce nel corso degli anni '60 e '70, in modo ormai piuttosto slegato da effettive verifiche di produttività. La tendenza all'aumento si è mantenuta negli anni '80 (tab. 5a).

Allo stesso tempo, la contrattazione in Olivetti propone numerosi casi di ulteriore differenziazione retributiva concordata, legata a mansioni e sub-articolazioni del personale, in parte collegata a prestazioni in parte stabilita in modo indipendente da esse. Gli effetti di appiattimento del premio di produzione, distribuito in cifra fissa senza articolazioni per livelli di inquadramento, sono così, per la verità solo in parte, contrastati dalla differenziazione dei superminimi.

Un esempio di qualche interesse è costituito dall'accordo aziendale Olivetti del 18 dicembre 1980, firmato nel pieno del processo di ristrutturazione. In esso, accanto alle dichiarazioni di intenti circa gli scenari produttivi predisposte dall'azienda e dal Governo, si trova tanto la decisione

di modificare il premio di produzione, quanto una complessa intesa circa gli incrementi dei sovraminimi generali, speciali di categoria e di professionalità.

Tabella 5a. Premio di produzione Olivetti 1980-91\*

---

1980	280
1981	340
1982	430
1983	430
1984	590
1985	730
1986	850
1987	850
1988	850
1989	850
1990	850
1991	1.150

---

\* migliaia di lire lorde

Fonte: elaborazioni Ires su dati aziendali

Vi sono inoltre ulteriori aggiustamenti dei parametri e delle tariffe dei cottimi.

Questa complessa storia di intese retributive aziendali, che non è stata interrotta, come si è notato, nemmeno dal sopraggiungere di una gravissima crisi di ristrutturazione, si innesta sulle esperienze più recenti.

A fine anni '80 la tendenza è a trasformare il premio di produzione in una mensilità aggiuntiva, slegandolo completamente da verifiche rispetto alle performance aziendali e cristallizzando in tal modo una sorta di permanente, inespugnabile livello di competitività e di potere di mercato, proprio mentre l'evoluzione generale del mercato informatico vede il dilatarsi di una fase di accentuata destabilizzazione ed incertezza degli equilibri.

E' a questo punto che, dopo gli adeguamenti stabiliti nel 1988, l'azienda introduce una logica alternativa a quella precedente, rallentando di fatto l'espansione delle erogazioni in cifra fissa e proponendo invece la logica dei premi legati alle prestazioni del gruppo. La gradualità di questa evoluzione è testimoniata tuttavia dallo scatto piuttosto rilevante previsto per il premio di produzione ancora nel 1991.

L'ideazione del premio di competitività corrisponde, in sostanza, ad un duplice obiettivo; da un lato, evitare il consolidamento nelle retribuzioni di incrementi salariali sopportabili in periodi positivi, ma certamente troppo onerosi di fronte a rovesci congiunturali ed oscillazioni di mercato, che tendono a segnare profondamente negli anni in corso il mercato informatico; dall'altro affiancare un riconoscimento gestito sul terreno della redditività di impresa a quelli esistenti da tempo sul terreno dei parametri tecnico-produttivi, così da compiere un passo ulteriore verso un clima di maggiore motivazione e di identificazione con l'impresa. Nel caso della Olivetti l'obiettivo ispirato alla esigenza di riequilibrio finanziario nei periodi di congiuntura negativa ha forse assunto il rilievo maggiore.

La formula del premio è piuttosto semplice. E' definito un indice percentuale, dato dal rapporto tra utile operativo e ricavi netti del gruppo Olivetti, ed un premio in lire parametrato per categoria contrattuale: per percentuali inferiori al 6% il premio non è distribuito; per percentuali dell'indice tra il 6% ed il 10% il premio è distribuito in proporzione crescente rispetto al valore dell'indice, fino a giungere al valore massimo stabilito dall'accordo; per percentuali oltre il 10% è sempre distribuito il valore massimo (tab. 5b). Le oscillazioni dell'indice che danno luogo al premio secondo le regole descritte sono state stabilite tenendo conto dell'andamento recente ed atteso delle principali imprese concorrenti nel periodo di validità dell'accordo. In particolare al momento della scrittura dell'intesa le previsioni collocavano attorno al 10% il potenziale rapporto tra utili e ricavi delle imprese informatiche americane, e attorno al 5-6% la stessa grandezza per i concorrenti europei di Olivetti. *Il rapporto con i concorrenti non è dunque entrato direttamente nella formula del premio, ma ha contribuito in maniera essenziale a fissare i termini di variazione a cui il premio si riferisce.* In linea ipotetica, dunque, l'ammontare variabile del premio è pari all'intero valore massimo fissato, ciò che rende il premio fortemente flessibile (secondo questa interpretazione la quota variabile rispetto al totale della remunerazione risulterebbe prossima al 7%). In realtà l'intesa prevede l'erogazione di cifre fisse, che decrescono progressivamente tra 1989 e 1991, a titolo di raccordo tra vecchio e nuovo sistema, pari rispettivamente al 55, 34 e 18% dell'ammontare massimo. Per conseguenza l'effettivo ammontare variabile della retribuzione-incentivo rispetto al totale retributivo si aggira attorno al 3,1% nel 1989, al 4,6% nel 1990 ed al 5,7% nel 1991, valori che comunque si collocano piuttosto in

alto nell'ambito delle quote variabili riscontrate mediamente nelle intese di questa natura stipulate in Italia.

Tabella 5b. Valore del premio Olivetti per valore dell'indice pari al 10%

Cat. contr.	Valore premio
I	1.533
II	1.747
III	1.901
IV	2.039
V	2.299
VI	2.759
VII	3.066
Quadri	3.526

Fonte: elaborazioni Ires su dati aziendali

Dal punto di vista degli effetti sulla articolazione delle retribuzioni il differenziale salariale intercategoriale riconosciuto nel premio è pari a 1.509 tra la IV<sup>a</sup> e la VII<sup>a</sup> categoria, ed identico parametro risulta stabilito per le quote fisse del periodo 1989-91. Poiché la retribuzione contrattuale metalmeccanica prevede, tra le stesse categorie, un differenziale pari a 1,53, l'accordo Olivetti si presenta molto vicino al ventaglio salariale del contratto nazionale, e decisamente meno egualitario di quello Fiat inerente al Ppg. Tuttavia, se si pongono a confronto le retribuzioni totali lorde, il differenziale intercategoriale tra V<sup>a</sup> e VII<sup>a</sup> qualifica scende a 1,31 circa, per effetto naturalmente della contingenza, ma soprattutto della retribuzione aziendale -premio di produzione e superminimi collettivi-, la cui struttura, nonostante i già ricordati elementi di differenziazione legati ai superminimi di categoria, rimane fondamentalmente egualitaria, certamente in misura maggiore di quella presentata da altre realtà produttive (ad esempio quella in vigore alla Fiat: Magnifichi (1989)).

### 3.3. Contrattazione e retribuzioni nel comparto metalmeccanico torinese

Al di fuori dei grandi gruppi Fiat ed Olivetti il panorama della contrattazione retributiva aziendale del comparto metalmeccanico torinese si presenta assai composito. Vi sono casi nei quali, sulla scia di quanto avvenuto nei grandi gruppi, la contrattazione aziendale della seconda metà degli anni '80 ha introdotto formule retributive legate alle performance di impresa, pur sotto varie forme: per alcune si tratta semplicemente di applicare l'accordo Fiat (Comau, Gilardini); per altre si tratta di accordi che ricalcano abbastanza fedelmente la struttura tipica delle intese parametricate sulla redditività aziendale (è il caso della Riv-Skf); per altre ancora si tratta di intese attente all'originalità delle situazioni aziendali (come ad esempio nel caso della Beloit). Un secondo insieme, piuttosto numeroso, di aziende, di dimensioni grandi, medio-grandi ma che comprende anche realtà imprenditoriali più modeste, presenta un'evoluzione della contrattazione aziendale nella quale la retribuzione è collegata a performance di natura tecnico-produttiva (tempi di lavorazione, quantità trattate), spesso in associazione con indicatori di qualità del prodotto o della lavorazione. Anche in questo caso il livello di sofisticazione della struttura contrattuale e retributiva è assai vario. Per queste imprese si pone l'interrogativo circa la maggiore o minore continuità tra recenti e meno recenti meccanismi di incentivazione retributiva. Dove i termini delle intese sono meno articolati si può parlare, anziché di vera e propria retribuzione legata a risultati produttivi, di mutamenti più o meno significativi nella gestione ed impostazione del cottimo di gruppo. Vi è infine un altro gruppo di aziende, la cui contrattazione, pur se innovativa in termini formali, è però rimasta priva di definizioni applicative precise, e nelle quali pertanto si mantiene in vigore di fatto una retribuzione aziendale in cifre fissa.

L'accordo aziendale Riv-Skf, sottoscritto nel 1988, segue uno schema abbastanza tipico dei contratti con retribuzioni collegate alla redditività: vi è infatti una connessione diretta tra performance di impresa e salario, ma vi sono anche regole per attenuare l'effetto delle scelte discrezionali dell'impresa.

Le remunerazioni sono collegate al rapporto tra una grandezza denominata "utile operativo convenzionale" ed il fatturato ottenuto con le vendite di prodotti finiti, di servizi e di altri prodotti diversificati. L'"utile operativo convenzionale" è individuato come la differenza tra l'utile ope-

rativo prima delle tasse e la differenza tra plusvalenze e minusvalenze da alienazioni di beni, tra proventi e perdite per conferimenti o cessioni e tra perdite ed utili di partecipazione, a cui vanno infine sommati gli ammortamenti anticipati. Come si può capire, la formula è stata individuata con lo scopo di depurare l'utile di gestione dagli effetti delle decisioni strategiche di impresa, prese a livello di top management e di proprietà, e creare in tal modo una grandezza più prossima all'effettivo risultato "produttivo". La ragione di tale scelta è da ricercare nella condizione particolare attraversata dalla Riv al momento della firma della intesa, caratterizzata appunto da diverse opzioni strategiche e di sviluppo. Si è così verificata una coincidenza di vedute tra il sindacato, ovviamente interessato a ridurre l'imprevedibilità del premio e le controparti industriali, poco inclini a riflettere anche sul piano retributivo l'incertezza complessiva dell'azienda.

Non è prevista la distribuzione del premio per valori del rapporto inferiori al 5%, mentre la cifra erogata diviene stabile per valori superiori al 10% (tab. 6). Contestualmente al premio di redditività, come già notato in altri casi, l'accordo stabilisce integrazioni al premio fisso di produzione, portandolo ad un livello non troppo lontano da quello di una nuova mensilità: nel 1989 tale premio ammonta a oltre 1.300.000 lire lorde, di cui un terzo erogato come premio di produttività ed il resto in qualità di premio speciale. La cifra sale per il 1990 ed il 1991 a 1.370.000 lire. Il contratto non prevede meccanismi di raccordo o di aggiustamento per attenuare gli esiti di risultati poco favorevoli, se si eccettua la distribuzione anticipata e definitiva per il 1989 di poco meno della metà della cifra massima erogabile come premio variabile; l'anno seguente ed i successivi non sono invece coperti da alcun provvedimento al riguardo.

Tabella 6. Premio di redditività Riv-Skf 1989-90

	U.O. 5,5%	U.O. 10%
I-IV° livello	500	600
V° livello	525	630
V° sup-VI° livello	575	690
VII° livello	625	750

La gestione dell'accordo si è rivelata molto difficile, a causa del rapido cambiamento di prospettive in cui l'azienda è incorsa subito dopo la firma dell'intesa. Il peggioramento degli indici di redditività ha avuto conseguenze drastiche, proprio per la mancanza di meccanismi di stabilizzazione ed attenuazione degli effetti retributivi. Il premio, elargito nel 1989 con modalità rese meno elastiche per favorire il passaggio di regime, è stato pagato anche nel 1990, benché l'indice fosse ai limiti del livello minimo concordato, ma non è più stato distribuito nel 1991. Ciò ha dato origine ad una nuova fase negoziale, culminata nell'intesa del luglio 1991, nella quale le due parti stabiliscono un consolidamento parziale del premio di redditività, pari a 100.000 lire eguali per tutti (tale consolidamento è pagato insieme al premio speciale), e contemporaneamente fissano le caratteristiche di un nuovo premio aziendale, che si affianca al premio di redditività senza sostituirlo, ed è basato su un indicatore di qualità della lavorazione (tab. 7). L'esame della struttura di quest'ultimo mette in luce due importanti novità rispetto alla concezione del precedente premio di redditività: scompare infatti l'articolazione per livelli (del resto ignorata anche a proposito del consolidamento), e la formula del premio è stabilita in modo tale da impermeabilizzarlo largamente da variazioni troppo repentine (in questo senso si spiega il rilievo attribuito all'andamento del valore aggiunto). Per il 1991 il premio qualità è fissato convenzionalmente in 200.000 lire, già erogate. L'impressione generale è che le esigenze di dare impulso alla qualità siano rimaste in secondo piano, nel caso in questione, rispetto a quella di sbloccare l'evoluzione del salario aziendale, senza contraddire l'orientamento già assunto di legame tra prestazioni di impresa e retribuzione.

Tabella 7. Il premio qualità Riv-Skf

$$\text{premio} = \frac{((\text{Scarti lavorazione e resi/Valore aggiunto})_{t-1})}{2,7 * 1,4 * (\text{Scarti lavorazione e resi/Valore aggiunto})_t * \text{Valore aggiuntot}}$$

\* Numero dipendenti

dove 2,7 = quota a favore dei dipendenti  
1,4 = fattore di costo considerati anche gli oneri sociali

Le ultime vicende contrattuali Riv si innestano in una linea retributiva tradizionalmente non troppo incline alla flessibilità e piuttosto egualitarista nel suo sviluppo. Le caratteristiche del cottimo aziendale, reimpostate nel 1980, sono state progressivamente superate dall'evoluzione della organizzazione del lavoro, che di fatto oggi ha condotto all'inefficacia del cottimo stesso. Per altro verso gli accordi su premio di produzione e premio speciale hanno sempre comportato un differenziale intercategoriale modesto, inferiore a quello previsto negli accordi Fiat, che pure sono da sempre un importante parametro per le intese Riv; nelle ultime tornate l'ammontare dei premi è tornato ad essere eguale per tutti. A fronte di questi elementi di rigidità si trova invece un orientamento assai personalistico della politica retributiva unilateralmente controllata dall'impresa. In sostanza l'azienda tende a contrastare l'omogeneizzazione implicita nelle intese aziendali attraverso l'uso di aumenti di merito, che molto difficilmente l'iniziativa sindacale riesce in qualche modo a ricomprendere.

Un tentativo in questo senso è forse costituito dalla stessa intesa del 1989 sul premio di redditività, che fra l'altro introduce, per un limitato numero di operai specializzati inseriti nella V<sup>a</sup> categoria, un superminimo concordato di 250.000 lire.

L'intesa Riv rappresenta un ulteriore caso di coesistenza, invero non semplice, tra politiche retributive espresse in forma rigida ed altre di tipo flessibile all'interno della stessa impresa.

Le prime sembrano esercitare, comunque, il ruolo dominante: lo dimostra il rilievo assicurato al premio fisso (premio produzione+premio speciale+struttura del nuovo premio qualità, in qualche modo lo spirito stesso della rinegoziazione dell'estate 1991, chiaramente indirizzata a ridurre gli effetti della variabilità probabilmente introdotta con troppa semplificazione nell'accordo del 1989.

Dal punto di vista del ventaglio retributivo riconosciuto, l'accordo Riv-Skf si colloca come detto piuttosto sul versante egualitarista: l'articolazione per categorie della parte effettivamente variabile della retribuzione è infatti largamente al di sotto del parametro differenziale definito in sede di contrattazione nazionale tra IV<sup>a</sup> e VII<sup>a</sup> qualifica (1,25 contro 1,53), e l'apporto dei premi di produzione e qualità tende naturalmente a confermare la situazione. La quota variabile del salario governata dal-

l'accordo, misurata nella sua massima possibile estensione (vale a dire sui valori corrispondenti ad un rapporto utile operativo/fatturato al di sopra del 10%), equivale nel 1990 al 4,7% del totale retributivo per la IV<sup>^</sup> qualifica, ed al 4,9% per la VII<sup>^</sup> qualifica. Si tratta di valori certamente sovrastimati, in quanto nel calcolo non è stato possibile considerare anche l'effetto dei superminimi individuali. Se si considerano anche le somme relative al consolidamento ed all'erogazione come premio-qualità del 1991, entrambe le quote scendono di circa due decimali.

La coesistenza tra formulazioni tradizionali, formulazioni legate alle prestazioni produttive e formulazioni legate alla redditività ha seguito un percorso diverso nel caso del Comau. La contrattazione aziendale degli anni '80 ha riprodotto, fino al 1986, quella intercorsa in Fiat, seppure con l'obiettivo costante, raggiunto in misura diversa nel tempo, di ottenere livelli retributivi superiori (a parità di parametrizzazione) a ricompensa di livelli di professionalità ritenuti migliori che in Fiat. Nel 1986 l'intesa raggiunta tra azienda e sindacati si impernia attorno all'adeguamento della quattordicesima mensilità ed alla introduzione di un premio di prestazione, posto in relazione allo scarto tra tempi effettivi e tempi previsti per le singole commesse ed all'andamento dell'assenteismo collettivo ed individuale (tab. 8). L'entità annuale del premio è molto modesta -144.000 lire annue ed anche la parametrizzazione è appena accennata (1,20 tra la IV<sup>^</sup> e la VII<sup>^</sup> qualifica contrattuale). Rispetto al totale retributivo annuo tale somma rappresenta appena lo 0,5%. A questa esperienza, per la verità davvero introduttiva se si considerano le cifre in gioco, fa seguito nel 1989 l'ingresso a pieno titolo nell'area Fiat, con l'estensione al Comau del relativo premio di redditività Ppg e l'assorbimento dei differenziali retributivi collettivi residui. Il premio del 1986 non scompare, ma si affianca al Ppg mantenendo lo stesso valore, con un'evidente perdita di rilevanza rispetto alla già modesta incidenza sulla retribuzione complessiva.

Tabella 8. Il premio Comau

$$\text{premio} = \left( \frac{\text{ore effettive} - \text{ore preventivate}}{\text{ore preventivate}} \right) * \left( \frac{\text{ore presenza}}{\text{ore teoriche}} \right) * (C * 144.000)$$

dove C = 1 per il V<sup>^</sup> livello contrattuale  
 C = .89 per il IV<sup>^</sup> livello contrattuale  
 C = .83 per il III<sup>^</sup> livello contrattuale

L'esperienza del Comau appare dunque segnata dal tentativo di inserire, all'interno di una contrattazione sostanzialmente standardizzata una formula sperimentale nuova, percorsa tuttavia con estrema timidezza, il cui significato già piuttosto modesto è definitivamente impoverito dall'acquisizione dello strumento contrattuale del gruppo industriale di riferimento.

L'esame delle esperienze Riv (per molti versi simile agli sviluppi avvenuti in Olivetti) e Comau consente di individuare due comportamenti quasi alternativi ma egualmente insoddisfacenti, se letti alla luce delle vicende aziendali successive. L'intesa Riv ha ricercato una consistente valorizzazione dello specifico -e favorevole- contesto di impresa, trascurando in misura eccessiva l'importanza della continuità, e trovandosi così esposta al cambio di congiuntura. Per superare il conseguente deterioramento del clima di fabbrica le parti hanno dovuto così ricercare con fantasia una strada alternativa, smarrendo però nel frattempo le ragioni che avevano condotto ad importanti sviluppi collaterali (ritorno alla contrattazione per cifre eguali per tutti).

L'intesa Comau, al contrario, si è incardinata in modo troppo timido sulla specificità aziendale, in particolare per quanto riguarda la valorizzazione della produttività degli addetti nel contesto del premio, cosicché al momento dell'incorporazione si è avuta contemporaneamente la marginalizzazione del premio contrattato e l'impossibilità di difendere nel modo migliore la specificità professionale dell'azienda stessa.

Tra le intese firmate nell'area piemontese e basate sul legame tra remunerazione e redditività di impresa merita di essere esaminata l'esperienza molto recente della Beloit Italia, non per l'ampiezza delle implicazioni -si tratta di un premio eguale per tutte i livelli, fissato in un accordo dedicato esclusivamente all'assetto retributivo- ma per l'originalità degli accorgimenti adottati. L'accordo Beloit stabilisce la cifra base del premio, pari a 1.350.000 lire (decisamente elevata per un'impresa di dimensioni medie) e fissa la sua indicizzazione annuale all'indice Istat valido per la scala mobile -unico caso, a conoscenza di chi scrive, di premio indicizzato in questo modo. La distribuzione della somma è connessa all'andamento di un indice composito di redditività, formato per il 30% dal rapporto tra l'utile operativo dell'anno e la media dell'utile operativo del quinquennio precedente, e per il 70% dal rapporto tra l'utile operativo ed il fatturato dell'anno, rapportato a sua volta alla media di tale rapporto nel

quinquennio precedente. L'introduzione delle medie mobili consente un notevole smorzamento di eventuali bruschi sbalzi di natura congiunturale, e riduce fortemente l'importanza di eventuali clausole di salvaguardia. In ogni caso, per maggiore cautela l'accordo impegna a garantire comunque il 70% della cifra base rivalutata. L'accordo, in vigore dal 1990-91, fissa per il 1989-90 una erogazione straordinaria di 945.000 lire eguale per tutti, a titolo di copertura della fase intermedia. Al netto delle erogazioni individuali, ed anche di quanto consolidato dalla contrattazione precedente, il premio Beloit rappresenta nel suo insieme una quota non troppo modesta del totale retributivo: nel 1990 esso è pari al 6,3% per il IV° livello, ed al 5,2% per il VII°. Se tuttavia si considera la parte effettivamente variabile, tali percentuali scendono drasticamente, passando rispettivamente all'1,8 ed all'1,5%. I termini dell'intesa costituiscono una rilevante novità nelle relazioni industriali di questa impresa, che negli anni recenti ha consolidato la propria fama di produttore affidabile e tecnicamente innovativo. La storia della contrattazione aziendale precedente è infatti molto frammentaria, caratterizzata da intese annuali circoscritte e prive di qualunque connessione esplicita con le prestazioni di impresa, mentre la differenziazione retributiva, tanto individuale quanto collettiva, è stata sempre lasciata all'iniziativa dell'azienda piuttosto che recuperata in sede di accordi integrativi. L'introduzione del legame tra redditività e retribuzioni è coincisa così oggettivamente con un salto di qualità nel rapporto tra rappresentanza dei lavoratori e impresa, ora più solido e strutturato, e certamente più adatto ad affrontare condizioni di flessibilità e competitività crescenti richieste dal riposizionamento sul mercato delle produzioni.

Nel gruppo delle imprese meccaniche torinesi prese in esame, quelle che hanno posto in essere retribuzioni collegate a parametri aziendali di produttività e qualità della prestazione sono ben rappresentate. Oltre al caso Comau, già esaminato, si trovano in questo raggruppamento Alenia, Gilardini (stabilimenti torinesi), Marelli Autronica, Comital. Anche gli stabilimenti siderurgici della Ilva presenti in Piemonte fanno parte di questo gruppo, benché in questo caso non si possa parlare di contrattazione decentrata, ma della semplice applicazione in Piemonte dell'accordo nazionale, seppure in parte ulteriormente "concordato".

I risultati della indagine sembrano indicare la presenza di numerose convergenze tra queste imprese, non solo per ciò che riguarda la formu-

lazione concreta del premio-incentivo, ma più in generale per l'orientamento che sembra emergere nel campo della contrattazione aziendale. In tutte le aziende la contrattazione aziendale sulle retribuzioni riprende nella seconda metà degli anni '80. Già nell'intesa del 1986 è possibile definire le modalità del premio di prestazione ed introdurlo concretamente presso Comau, Alenia, Comital (medesimo esito si ha per l'Ilva). Questo fatto in sé stesso ha qualche importanza, in quanto dimostra una certa maggiore facilità a realizzare intese sulla base di indicatori di tipo tecnico-produttivo di quanto non accada per intese basate su indicatori di redditività: le intese incentrate su indicatori di redditività entrano in funzione solo due-tre anni dopo, ed è utile ricordare che i premi Fiat ed Olivetti hanno richiesto quasi un triennio tra la dichiarazione di intenti e l'entrata in funzione. Si tratta certamente di una tendenza generale, valida sul piano nazionale, ma che non riesce a nascondere del tutto la sensazione, confermata dal parere di numerosi esperti avvicinati, che la cultura industriale prevalente a TecnoCity, sia per parte sindacale sia per parte degli imprenditori, abbia finito per favorire piuttosto che avversare questa inclinazione. E' indubbio peraltro che un premio incentrato su parametri tecnici richiede un adattamento minore, in quanto è per sua natura affine ad incentivi collettivi già sperimentati, e dispone oltretutto di una documentazione facilmente accessibile e sufficientemente oggettiva. Nell'area torinese, probabilmente, questi fattori agiscono con intensità, potendo contare su una tradizione ben disposta da sempre ad accettare remunerazioni connesse all'impegno sul lavoro, ma molto diffidente ad accettare circostanze meno direttamente controllabili.

Se si eccettua il caso dell'Alenia, che ha maturato nel corso degli anni un sistema di parametri molto complesso, su cui si tornerà più oltre, le formulazioni proposte sono piuttosto affini. Gli accordi stabiliscono innanzitutto delle somme, generalmente su base annuale, parametriche per categoria, e legate all'andamento di un indicatore della performance produttiva di impresa. Si tratta normalmente di indicatori espressi in termini di ore lavorate, o per meglio dire di scarti percentuali tra le ore effettivamente lavorate e le ore teoricamente necessarie per produrre il numero di pezzi effettivamente prodotti; queste ultime sono calcolate sulla base di indicatori standard prefissati. Questo schema, al confine tra il modello di gain-sharing e l'estensione del cottimo collettivo, compare nell'accordo Comau del 1986, alla Gilardini ed alla Marelli Autronica. L'accordo sotto-

scritto alla Comital applica, invece, una misura fisica della produzione (tonnellate per spessore) più una misura percentuale degli scarti di lavorazione. Un indicatore di qualità della lavorazione, il cui peggioramento a sua volta induce una variazione della somma erogata secondo coefficienti prestabiliti, si affianca spesso agli indici di rendimento tecnico. Questo secondo indicatore può essere sotto forma di percentuali-obiettivo (come nel caso Comital), oppure sotto forma di ore impiegate per il recupero dei pezzi difettosi (Marelli Autronica), ovvero ancora può essere implicitamente contenuto nel precedente, quando lo scarto tra ore effettive ed ore teoriche tiene conto anche delle ore dedicate al recupero (Gilardini, Comau). Il terzo parametro puntualmente presente riguarda una misura di controllo dell'assenteismo. E' interessante notare come, a questo proposito, tutti gli accordi, inclusi quelli di natura più semplificata (quali ad esempio quelli che disciplinano semplici evoluzioni del cottimo collettivo) prevedano non soltanto un aggiustamento individuale, ma anche un aggiustamento aggregato sulla base dell'indice di assenteismo generale di impresa: in altri termini, dalla contrattazione emerge come le parti sociali interessate convengano nel giudicare insufficiente la predisposizione di incentivazioni individuali alla presenza, e opportune o almeno accettabili forme di connessione tra il livello medio di assenteismo aziendale e la retribuzione individuale, con lo scopo di favorire il sorgere di una mentalità collettiva attenta, se non addirittura severa, a questo proposito.

Le somme impegnate nella prima tornata di accordi (1986-88) si aggirano attorno alle 600.000 lire annue, con un livello massimo nel caso della Marelli Autronica di quasi un milione. La differenziazione è molto modesta, con un parametro di 1,15 tra IV<sup>-</sup> e VII<sup>-</sup> livello. Allo stesso modo l'incidenza della parte effettivamente variabile sul totale retributivo è bassa: al netto del salario individuale essa ammonta ad 1,1 e 1,6% per IV<sup>^</sup> e VII<sup>^</sup> qualifica rispettivamente nel caso Marelli (ma considerando anche la parte fissa del premio tali quote salgono a 3,1 e 3,7%), e 1,4% per tutti i livelli di inquadramento nel caso della Gilardini.

E' importante notare che in tutti i casi esaminati l'introduzione negoziata del premio non annulla, e nemmeno congela, la contrattazione di premi di produzione ed elementi aggiuntivi collettivi, la cui rilevanza quantitativa è normalmente superiore a quella del salario variabile inserito nel premio.

La contrattazione di gran lunga più sofisticata condotta a proposito di retribuzioni collegate a parametri tecnico-produttivi riguarda, nell'area torinese, il caso dell'Alenia. Le prime discussioni attorno al tema nascono già nel 1984, e l'anno seguente l'impresa e le controparti avviano in modo concordato una fase sperimentale, che istituisce una quota retributiva variabile connessa all'andamento di parametri relativi a tre aspetti del processo produttivo convenzionalmente denominati produttività, qualità ed efficacia. Il valore del premio dipende altresì dall'assenteismo ed è parametrato per livelli di inquadramento. Sulla base di quanto sperimentato, nel 1988 è firmata una nuova intesa, che amplia ed approfondisce i termini dell'accordo precedente. L'intesa definisce un parametro di efficienza/qualità, in continuità con la produttività del vecchio accordo, che comprende cinque sotto-variabili: efficienza operativa, tecnologica qualitativa, organizzativa e tasso di attività. La prima misura il rendimento degli addetti, in termini di produzione realizzata per unità di tempo rispetto a dati valori previsti; le altre efficienze misurano invece le perdite per fattori tecnici, di qualità e di comportamento organizzativo; il tasso di attività è invece dato dal livello medio di presenza degli addetti. Tutte queste sotto-variabili confluiscono in un unico indicatore di efficienza/qualità, molto complicato. La qualità del servizio evidenzia, separatamente da altri fattori, le perdite tecniche, qualitative ed organizzative misurate rispetto a livelli-obiettivo stabiliti dall'azienda. Infine l'efficacia esprime la capacità complessiva dell'azienda di rispettare i termini stabiliti per le singole commesse, ed è appunto misurata rispetto a punti di riferimento ("milestones") fissati in sede di organizzazione del ciclo produttivo delle singole commesse. Tutto ciò confluisce in un sistema generale articolato in quattro livelli di soglia ed a loro volta collegati alle somme erogabili come premio (tab. 9). La complessità di gestione, già chiara dalla descrizione appena effettuata, è stata certamente acuita dalla necessità di concordare la ripartizione dei pesi delle tre variabili fondamentali -efficienza, qualità ed efficacia- tra le diverse aree aziendali. La soluzione semplificatrice raggiunta consiste nel collegare ciascuna area aziendale ad una sola delle tre variabili.

Tabella 9. Le retribuzioni-incentivo in Alenia

Livelli	Soglie 1-2	Soglie 3-4	Incentivo fisso mensile
1	23,5	24,5	18,0
2	26,5	28,0	20,5
3	29,0	30,5	22,5
4	31,0	33,0	24,0
5	35,0	37,0	27,0
6	38,0	40,0	29,0
7	42,0	44,5	32,5

migliaia di lire

Fonte: elaborazioni Ires su fonte sindacale

Nella logica dello scambio, il sindacato ha riconosciuto il diritto del management aziendale di stabilire gli obiettivi di efficienza dell'impresa, e di introdurre ritmi di incremento della produttività superiori alla semplice stabilizzazione del passato; esso d'altra parte ha assicurato l'applicazione dei parametri di efficienza -sostanziosi, ma misurabili e tutto sommato non lontani da esperienze già consolidate- all'area produzione, presumibilmente quella di maggior rilievo per il sindacato stesso. Inoltre, attraverso la fissazione dello stesso incremento retributivo per prestazioni avvenute in aree aziendali diverse, ma ritenute in qualche modo comparabili dal punto di vista dell'impresa, ha introdotto un principio di confrontabilità e di razionalizzazione organizzativa non secondario, allo stesso tempo allargando sensibilmente, almeno in modo potenziale, la propria sfera di influenza. E' ipotizzabile che la stessa esigenza di razionalizzazione e comparabilità non sia stata estranea ad obiettivi aziendali di riorganizzazione ed oggettivazione delle prestazioni. Non c'è dubbio peraltro che tale sistema, consentendo di costruire una griglia di coordinamento non solo per la gestione delle fasi dei processi produttivi, ma anche per l'andamento delle retribuzioni, sottrae spazio per la discrezionalità nella valutazione delle performance individuali, e sembra spostare l'equilibrio verso valutazioni di produttività effettivamente di tipo collettivo o meglio di "team".

Il ventaglio retributivo stabilito nell'accordo del 1988 è pari ad 1,33 tra la IV<sup>a</sup> e la VII<sup>a</sup> qualifica, anche in questo caso nettamente più egualitario di quello espresso nella contrattazione nazionale. Per quanto riguarda l'impatto della quota variabile sul totale delle retribuzioni, ipotizzando l'ottenimento per tutti i dodici mesi della quarta soglia, a cui corrisponde ovviamente l'ammontare più elevato, si ha un totale annuale di premio di 396.000 lire per la IV<sup>a</sup> qualifica, e di 534.000 lire per la VII<sup>a</sup>.

La stessa intesa introduce poi, accanto all'incentivo variabile, un incentivo fisso pari a circa 300.000 e 400.000 lire rispettivamente per le qualifiche ricordate, nonché incentivi speciali per i capi-area e per altri addetti particolari, ed eleva altresì il valore annuale del terzo elemento, per il 1989, a 1.720.000 e 2.600.000 sempre per IV<sup>a</sup> e VII<sup>a</sup> qualifica. E' interessante a questo proposito notare come il differenziale fissato per il terzo elemento (pari a 1,51) sia superiore in modo consistente a quello previsto per il premio variabile.

Al lordo di tutti questi elementi, ed al netto delle retribuzioni individuali e delle indennità stabilite per gruppi ristretti di addetti, il valore dell'incentivo variabile rappresenta l'1,8 ed il 2,0% del totale retributivo rispettivamente per la IV<sup>a</sup> e VII<sup>a</sup> qualifica contrattuale. La sofisticazione dei meccanismi individuati, e la stessa sperimentazione prolungata del sistema, se ha certamente condotto ad un'architettura più strutturata del sistema retributivo aziendale, non ha però segnato scostamenti significativi rispetto alle incidenze fatte registrare in imprese dotate di accordi più semplificati.

L'attenzione rivolta agli accordi ispirati al profit-sharing (seppure in versione adattata) ed al gain-sharing non deve comunque far smarrire la consapevolezza che istituti più tradizionali, quali i cottimi di gruppo o di area produttiva ed i riconoscimenti collettivi in cifra fissa (premi di produzione, mensilità aggiuntive, terzi elementi) slegati dall'andamento dell'impresa, sono tutt'altro che scomparsi dal panorama della contrattazione aziendale torinese.

Come ricordato all'inizio del paragrafo, il campione di imprese meccaniche considerato ha evidenziato una serie di casi nei quali la contrattazione si è svolta attorno a questi elementi. Tra di essi alcuni presentano aspetti di natura particolare.

Gli stabilimenti Ilva piemontesi, ad esempio, sono stati nel 1990 soggetti all'applicazione dell'accordo nazionale firmato l'anno precedente

circa la riorganizzazione della gestione della siderurgia pubblica. La contrattazione aziendale ha riguardato l'armonizzazione retributiva degli addetti nel nuovo contesto nazionale, prevedendo la salvaguardia e la reinterpretazione di quanto caratterizza questi stabilimenti in termini di organizzazione del lavoro, prassi gestionale, inquadramento degli addetti ed eventuali integrazioni economiche all'interno del quadro generale. Per effetto dell'applicazione dell'accordo del 1989, peraltro, si applica ora anche agli addetti piemontesi dell'Ilva la formula retributiva che prevede un doppio premio di rendimento, legato da un lato alle performance economiche (andamento del margine operativo rispetto al valore pianificato) e dall'altro al risultato operativo (rapporto tra produzione effettiva e produzione pianificata). Il valore massimo del premio è di 1.088.000 lire per la IV<sup>a</sup> qualifica e di 1.473.000 per la VII<sup>a</sup> (parametro differenziale di 1,35).

Per motivi diversi merita di essere sottolineato il caso della Pininfarina. Qui la contrattazione retributiva aziendale si è tradizionalmente espressa attraverso erogazioni una tantum, consolidamenti e cifre fisse slegate da riferimenti espliciti alla condizione dell'impresa, non parametrate. Nel 1988 l'azienda introduce nella contrattazione la richiesta di sperimentare una formula flessibile, il cui riferimento ad indicatori di "efficienza gestionale" è da concordarsi tra le parti. L'esito di questa contrattazione è solo parzialmente innovativo: l'accordo fissa infatti in 250.000 lire lorde annue, non parametrate, la quota massima di salario flessibile a partire dal 1989, ed allo stesso tempo riconosce un incentivo fisso di 600.000 lire annue (700.000 per il 1990) più una una-tantum di 350.000 lorde per il 1989, entrambe non parametrate. Per la verità non risultano ulteriori intese volte a creare i presupposti tecnici (cioè la definizione degli indicatori) per l'applicazione dell'intesa, che ha finito dunque per essere limitata alla sola parte fissa. In tal modo la contrattazione della Pininfarina pur formalmente, seppure timidamente, innovativa deve in realtà essere classificata tra quelle di tipo sostanzialmente convenzionale.

Affine alla contrattazione alla Pininfarina è quella intercorsa nel 1989 alla Bertone. In questo caso l'azienda ha richiesto l'introduzione di una quota retributiva collegata all'andamento del tasso medio aziendale di assenteismo per malattia, con l'evidente obiettivo di migliorare la presenza degli addetti sul posto di lavoro, e di avviare una pressione collettiva sui comportamenti individuali, affiancandola ai controlli amministrativi. Questa quota dipende esclusivamente dall'andamento medio dell'as-

senteismo, ed è erogata indipendentemente dal livello di assenza per malattia dei singoli addetti. Le percentuali prese a riferimento (tasso medio aziendale per il 1988 6,5%; valore-obiettivo posto a 5,5%), se confrontate con i livelli medi di assenteismo fatti registrare nell'area torinese, portano a ritenere piuttosto negativa, in questo campo, la situazione della Bertone, rendendo ragione delle scelte aziendali. Accanto al premio variabile di presenza, comunque, l'accordo prevede un ammontare fisso di incentivo: per il 1989 le due somme sono pari a 200.000 e 800.000 lire rispettivamente, non parametrate; nel 1990 tali somme salgono a 300.000 e 800.000 lire.

Graziano TRM, Carello, Savara sono invece esempi di contrattazione rivolta a ridefinire le caratteristiche dei sistemi aziendali di cottimo. Emergono aspetti diversi, quali la revisione dei tempi-standard fissati a suo tempo attraverso rilevazioni dirette; la sostituzione del sistema -tempi stabilito sulla base di rilevazioni dirette con un sistema basato su standard universali e predefiniti (Graziano); la costruzione di indicatori di rendimento più sintetici, pur sempre basati sull'evoluzione degli standard precedentemente in vigore (Savara). In generale questa fase di contrattazione aziendale sembra rispondere ai mutamenti nella organizzazione del lavoro intervenuti in precedenza, spesso in conseguenza dell'impiego di nuovi impianti produttivi. In sostanza al momento dell'inserimento di nuovi impianti non avviene un'immediata revisione dei tempi e dei metodi di lavoro, almeno per ciò che riguarda i regimi "ufficiali"; la progressiva messa a punto del nuovo processo di produzione pone in evidenza le sfasature tra vecchi e nuovo sistema, innalzando considerevolmente i livelli di produttività a parità di impegno degli addetti, ed allo stesso tempo richiedendo operazioni e sequenze non previste. La necessaria revisione, di solito affrontata con circospezione dalle rappresentanze degli addetti, preoccupate di mantenere la distinzione tra produttività indotta dalle nuove macchine e produttività riconducibile all'impegno sul lavoro, avviene con minori tensioni se la congiuntura non negativa consente qualche indulgenza in più, ovvero consente di abbinare la revisione con altri benefici retributivi. Questa successione di passaggi sembra essere presente con puntualità anche nella recente contrattazione aziendale torinese.

#### 3.4. Uno sguardo alla contrattazione negli altri comparti

Come ricordato, l'indagine relativa al comparto non meccanico è per il momento rimasta a livello più generale. I contratti esaminati consentono di affermare che la tipologia riscontrata nel comparto meccanico è largamente presente al di fuori di esso. In particolare risultano generalizzati i contratti incentrati su parametri di rendimento e di produttività, molto spesso inseriti in una struttura contrattuale che ricomprende tuttavia molti elementi propri delle contrattazioni in cifra fissa (elementi aggiuntivi, quattordicesime mensilità). Prevalgono dunque formulazioni prudenti, dove nuovi elementi si affiancano a componenti tradizionali senza soppiantarli. I casi di profit-sharing sembrano essere quasi inesistenti. Il settore chimico e della gomma vede un'ampia diffusione di componenti retributive connesse ad indicatori di qualità del processo e del prodotto, variamente espressi; in qualche caso tra gli indicatori di qualità sono compresi anche parametri e standard di sicurezza del lavoro, fino al caso dell'AgipPlas, dove lo schema contrattato aziendaliamente riconduce almeno in parte la responsabilità degli infortuni all'impegno delle squadre di lavoratori piuttosto che, come nella maggioranza dei casi, semplicemente all'impegno dell'azienda.

Sembra emergere dall'indagine, tuttavia, un'accentuata difficoltà di gestione degli accordi realizzati. E' complesso identificare con certezza l'origine dei problemi incontrati: essa probabilmente risale ad una macchinosità eccessiva dell'apparato retributivo, dove la compresenza di troppi elementi rende poco prevedibile la loro interazione e poco comprensibile la busta paga risultante. Questi problemi si affiancano inoltre allo stato di crisi acuta che ha colpito il settore chimico e della gomma torinese, particolarmente per ciò che riguarda il gruppo Pirelli e il comparto legato all'indotto auto.

#### *Alcune considerazioni conclusive*

Le informazioni e descrizioni al centro di questo rapporto costituiscono già di per sé un interessante elemento di conoscenza rispetto ad un fenomeno, quale la contrattazione aziendale nell'area torinese, ben poco esplorato negli ultimi anni. Lo scopo della ricerca si è fin dall'inizio

concentrato sugli aspetti retributivi: certamente restano da esplorare problemi di grande interesse, primo fra tutti la posizione espressa dalla contrattazione di fronte ai problemi di riorganizzazione, ristrutturazione e di esubero occupazionale.

Nel campo della contrattazione sulle retribuzioni, la ricerca ha privilegiato l'esame delle formule più innovative, senza trascurare però di vagliare il peso delle impostazioni contrattuali più convenzionali. Pur nella consapevolezza dei limiti intrinseci al lavoro svolto, che non ha potuto basarsi su un archivio della contrattazione ma sul reperimento di un insieme di casi significativi, è comunque utile proporre qualche conclusione generale.

La contrattazione aziendale legata a forme di partecipazione al reddito di impresa è certamente in espansione nel settore meccanico di Tecnocity, trascinata dalle intese stipulate in tutti i principali gruppi industriali: Fiat, Olivetti, Riv, Comau. E' difficile stimare la percentuale degli addetti soggetti ad accordi di questo tipo nell'area di Tecnocity: si può provare ad azzardare un valore del 30-35% del totale degli occupati nel settore manifatturiero. Allo stesso tempo rimane una vasta area nell'impresa di medie e di piccole dimensioni nella quale intese di questo genere non hanno trovato spazio, e dove i caratteri della contrattazione sono di tipo tradizionale, con aggiornamenti del sistema di cottimo e/o pattuizioni di una-tantum ed altri istituti a remunerazione rigida.

Volendo tracciare una mappa della contrattazione sindacale decentrata, si può identificare una prima area, nella quale si collocano i gruppi industriali principali, e nella quale la remunerazione è in parte collegata ad indici di redditività aziendale, più o meno articolati. Vi è poi un altro raggruppamento, nel quale si trovano numerose imprese (tra quelle del campione in esame ricordiamo Comital, Gilardini, Marelli, Alenia) legate ad indicatori di efficienza tecnico-produttiva, anch'essi molto eterogenei (tra di essi merita di essere ricordato per la sofisticazione il sistema Alenia). Parecchie imprese (presumibilmente la grande maggioranza di quelle intermedie e delle piccole dove si svolge attività di contrattazione) si collocano in un'altra fascia, in cui il contenuto della contrattazione retributiva riguarda i parametri e le modalità di cottimi (di gruppo, ormai poco presenti quelli individuali), ovvero si esprime in integrazioni retributive annuali o pluriennali negoziate in cifra fissa, slegate da parametri aziendali. Tra queste vi sono alcune imprese di una certa importanza, per le quali

l'appartenenza a questa fascia non dipende dalla scarsità di risorse, materiali od anche di inventiva, applicate al negoziato, ma piuttosto dalla convinzione che la destabilizzazione di comportamenti tradizionali ed il superamento di una certa storia di relazioni industriali finisca per peggiorare, anziché migliorare, la governabilità di impresa.

La struttura della retribuzione quale emerge dagli accordi conferma che l'evoluzione verso maggiori livelli di flessibilità retributiva deve avvenire in modo prudente. Risultano più solide e sostenibili quelle formulazioni dove la variabilità che si introduce resta entro margini controllabili. Non a caso gli accordi più attenti in questo senso (Fiat, Beloit) sembrano reggere l'impatto con la svolta congiunturale, mentre Olivetti e Riv, le cui formule sono assai più dirette, sono costrette ad affrontare rinegoziazioni ed aggiramenti dello spirito iniziale. Molto meno esposte in questo senso appaiono le formule basate su indici tecnico-produttivi. Qui il problema potrebbe sorgere dal lato aziendale, in quanto il rispetto di tali parametri non implica ovviamente il buono stato generale dell'impresa stessa. Una possibile chiave interpretativa può essere data dal fatto che gli incentivi legati a fattori tecnico-produttivi sono nel campione esaminato mediamente inferiori a quelli legati alla redditività. In tal modo le imprese puntano a ridurre le conseguenze di tale scelta sul proprio equilibrio economico.

A moderare la variabilità concorre anche il mantenimento nella contrattazione di miglioramenti salariali in cifra fissa. Si tratta, per un verso, di un elemento fisso del premio, fattore questo più volte sottolineato in altre ricerche (Nomisma), e spesso di importanza quantitativamente superiore all'elemento davvero variabile. Per altro verso, la ricerca ha evidenziato la sopravvivenza di tutta una serie di voci retributive volte a differenziare collettivamente la retribuzione effettivamente pagata in azienda da quella contrattuale, come mensilità aggiuntive, premi di produzione ormai slegati dalla performance, terzi elementi. Ciò che occorre sottolineare è la coesistenza e l'evoluzione contestuale di tali istituti e dei premi: in nessun caso l'introduzione del premio ha portato alla scomparsa di queste altre voci; talvolta essa ne ha bloccato l'ulteriore sviluppo; più spesso si assiste ad accordi che allo stesso tempo istituiscono il premio ed aumentano il valore delle voci citate. E' probabile tuttavia che l'evoluzione prossima conduca ad accentuare il carattere sostitutivo del premio rispetto alle altre voci. Questo, almeno, è l'indirizzo esplicitamente dichiarato da numerose aziende interpellate, per le quali la nuova flessibilità si contrappone

esplicitamente alla rigidità delle formule precedenti. Sul piano interpretativo questo sviluppo è da ricondurre alla più intensa ed aperta competitività che caratterizza il mercato degli anni '80 e '90 ed alla maggiore probabilità di variazioni anche repentine della posizione competitiva della singola impresa. Il problema fondamentale non riguarda tanto l'effettivo equilibrio economico e finanziario dell'impresa stessa, come ipotizzato da Ichino, quanto le regole implicite del rent-sharing: mentre in precedenza esse potevano basarsi su una prospettiva di accumulo costante di differenziali positivi in termini di recuperi di produttività e di potere di mercato da parte delle imprese maggiori, via via riverberati su quelle minori, cosicché le somme contrattate a titolo di rent-sharing aziendale potevano accrescersi o restare stabili, ma non erano normalmente poste in discussione, ora la competitività dei mercati, la dimensione mondiale della concorrenza, l'innovazione di prodotto alla portata di imprese prima non in grado di inserirsi tra i grandi ha destabilizzato ed eroso anche i margini accumulati, per cui le nuove, implicite regole di suddivisione tra le parti interessate della rendita produttiva devono prevedere non solo la mancata espansione dei margini, ma anche la riduzione di quelli precedenti.

Sotto questo profilo il repentino cambiamento della congiuntura economica intercorso tra fine anni '80 ed i primi anni '90 ha reso evidente il quadro difficile entro cui è costretta a muoversi l'industria italiana, e la necessità di riaprire in termini nuovi il negoziato sulle retribuzioni. Il dibattito sulla flessibilità retributiva aziendale tende inevitabilmente a spostarsi sul piano istituzionale, quale componente essenziale della nuova sistemazione da individuare per il costo del lavoro, mentre il nuovo ciclo di flessione dei margini operativi delle imprese offre poco spazio per convincenti nuove sperimentazioni non assistite, appunto, da un quadro istituzionale robusto di nuova definizione.

Come testimoniato dalla permanenza dei vecchi schemi contrattuali e dalla gradualità di applicazione dei nuovi, la proposizione del nuovo scenario sopra delineato avviene però con grande prudenza. Proprio tale gradualità rende incerta sia l'interpretazione di questi schemi retributivi fondata sull'equilibrio finanziario di impresa, in quanto essi sono stati finora ben poco incisivi a questo fine, sia quella fondata sull'effetto incentivante delle prestazioni degli addetti (salari di efficienza), in quanto le cifre in gioco sono spesso troppo modeste e il legame tra performance indivi-

duale e risultato ottenuto troppo periferico. Può dunque trovare spazio un'interpretazione più legata alle relazioni industriali, per cui il vero traguardo di questa contrattazione consiste nel creare o ricreare tra gli addetti una concezione più moderna delle relazioni industriali e sindacali, gradualmente più consapevole delle compatibilità generali e delle interdipendenze da rispettare se si vuole mantenere un sistema industriale dinamico, in un contesto caratterizzato appunto da spazi più ristretti di competizione.

Tabella 10. Incidenza teorica ed incidenza effettiva dei premi per livello di inquadramento

	Incidenza teorica		Incidenza effettiva		Differenziale retributivo*
	IV <sup>-</sup> liv.	VII <sup>-</sup> liv.	IV <sup>-</sup> liv.	VII <sup>-</sup> liv.	
Fiat	6,1	3,8	1,5	1,0	1,31 **
Olivetti	10,0	12,0	4,5	5,4	1,50
Riv-Skf			4,5	4,7	1,25
Beloit	6,3	5,2	1,8	1,5	1,00
Marelli	3,1	3,7	1,1	1,6	1,15
Gilardini			1,1	1,4	1,33
Alenia			1,8	2,0	1,53

Nota: per incidenza teorica si intende la quota percentuale del premio comprensivo della parte fissa, sul totale retributivo; l'incidenza effettiva é invece al netto della quota fissa.

\* calcolata tra IV<sup>^</sup> e VII<sup>^</sup> qualifica

\*\* prima del contratto aziendale 1988 il rapporto era pari a 1.14

Fonte: elaborazioni Ires su dati aziendali e sindacali

Dal punto di vista degli effetti sul sistema delle retribuzioni anche questa indagine conferma l'impatto contenuto che le cifre variabili concordate hanno sul totale delle remunerazioni pagate agli addetti (tab. 10). Poiché non è stato possibile impiegare i dati circa le retribuzioni totali effettive, vale a dire comprensive dei superminimi individuali, tutte le percentuali riportate sono da ritenere sovrastimate, seppure in misura variabile. Tenuto conto di questo fattore, i dati non sono troppo lontani da quelli nazionali rilevati in altre indagini (Nomisma, 1991). Il gap tra incidenza teorica ed incidenza effettiva è però leggermente superiore, e

l'incidenza effettiva sembra un po' più bassa di quanto attribuito sul piano nazionale. Non emerge invece una tendenza chiara dal punto di vista dell'incidenza per livelli di inquadramento. Sotto quest'ultimo profilo è importante notare come i contratti qui considerati confermino la vocazione sostanzialmente egualitaria della contrattazione aziendale torinese, del resto in linea con il comportamento medio del settore meccanico nazionale, ed anche con la tendenza espressa nei primi anni '80. Fa eccezione parziale l'Olivetti, la cui differenziazione è prossima a quella fissata in sede di contrattazione nazionale, mentre l'intesa sul Ppg Fiat, senza alterare la tendenza egualitaria, ha però introdotto con il premio un significativo allargamento del differenziale. Pur senza disporre di informazioni dettagliate sembra utile segnalare questa situazione, in quanto si può ipotizzare che rappresenti un autentico punto di difficoltà della contrattazione aziendale. Stretta tra l'uso esteso ed intenso da parte imprenditoriale dei superminimi individuali, tra l'altro positivamente influenti sui livelli di produttività aziendale (Lucifora, 1991), la rapida trasformazione delle figure e delle mansioni professionali e d'altra parte l'esigenza di contenere in qualche modo queste spinte e tornare a governare parzialmente i processi salariali, l'azione sindacale sembra avere per ora privilegiato l'opera di contenimento del ventaglio retributivo, con qualche rischio sul piano della capacità di porsi come interlocutore della complessiva politica delle remunerazioni.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Akerlof, G., *Labour Contracts as Partial Gift Exchange*. "Quarterly Journal of Economics", 97, 1982.

Akerlof, G., *Gift Exchange and the Efficiency Wage Theory: four views*. "American Economic Review", paper and proceedings, 74, 1984.

Akerlof, G., Yellen, J.L., *Efficiency-wage Models of the Labour Market*. Cambridge University Press, 1986.

Akerlof, G., Yellen, J.L. *The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment*. "Quarterly Journal of Economics", 55, 2, 1990.

American Productivity Center, *People, Performance and Pay*. Houston, 1986.

American Productivity Center, *People, Performances and Pay*. 1987.

ASAP, *Rapporto sui salari 1986-1990*. Milano: Angeli, vari anni.

Auteri, E., Busana, O., *La gestione del personale*. Milano: Etas Libri, 1985.

Biagioli, M., Cardinaleschi, S., *La diffusione delle voci retributive legate ai risultati di azienda e di altre voci incentivanti "non tradizionali" nella recente contrattazione aziendale*. Mimeo, Ires CGIL, Roma, 1990.

Biagioli, M., Cardinaleschi, S., *Retribuzione legata ai risultati ed incentivi non tradizionali nella recente contrattazione aziendale*. "Prospettiva sindacale", 75/76, 1990.

Blanchflower, D.G., Oswald, A.J., *Profit-sharing: can it work?* CLE-LSE Discussion Paper 255, London, 1986.

Blanchflower, D.G., Oswald, A.J., *Shares for employees: a test of their effects.* CLE-LSE Discussion Paper 273, London, 1987.

Blanchflower, D.G., *Gli effetti economici del profit-sharing in Gran Bretagna*, in: Della Rocca, G.-Prosperetti, L., 1990.

Blinder, A. (ed.), *Pay for Productivity: a look at the evidence.* Brooking Institution, Washington, 1990.

Bonazzi, G., *Qualità e consenso-l'evoluzione del lavoro operaio alla Fiat Mirafiori 1980-1990.* "Rassegna Italiana di Sociologia", n. 1, 1991.

Broderick, R., *Pay Administration and Firm's Strategy: A Question of Fit.* Mimeo, 1985.

Brown, C., *Firm's Choice of Method of Pay.* "Industrial and Labour Relations Review", 43, 3, 1990.

Brunello, G., *Bonuses, wages and performances in Japan.* CLE/LSE Discussion Paper, 355, 1989.

Brunello, G., Wadhvani, J., *The determinants of wage flexibility in Japan.* CLE/LSE Discussion Paper, 359, 1989.

Bruno, M., Sachs, J., *The Economics of Stagflation.* Blackwell, London, 1984.

Cable, J., Wilson, N., *Profit-sharing and productivity: an Analysis of U.K. Engineering Firms.* "Economic Journal", 99, 1989.

Cable, J., *Produttività, salari e performance delle imprese: indagine empirica sulla Germania federale*, in: Della Rocca, G.-Prosperetti, L., 1990.

Calvo, G.A., Wellisz, S., *Hierarchy, Ability and Income Distribution*. "Journal of Political Economy", 87, 1979.

Cameron, D.R., *Social Democracy, Corporatism, Labour Quiescence and the Representation of Economic Interest in Advanced Capitalist Society*, in: Goldthorpe, J.H., *Order and Conflict in Contemporary Society*. Oxford: Clarendon Press, 1984.

Cella, G.P., *Gli incentivi nelle relazioni industriali italiane*, in: Cesos, 1989.

Cesos (a cura del), *Il ritorno degli incentivi*. Milano: Angeli, 1989.

Chancellor, U.K., *Report, Profit-Related Pay: A Consultative Document*, tr. it. in: "Produttività e Competitività", n. 2, 1987.

Chelius, J., Smith, R., *Profit-sharing and Employment Stability*. "Industrial and Labour Relations Review", 43, 3, 1990.

Ciciotti, E., *Natalità delle imprese e diffusione dell'innovazione di processo in un distretto tecnologico*. Torino: Fondazione Agnelli, 1986.

Cocozza, S., *Accordi di gain-sharing nel settore meccanico*. "Prospettiva sindacale", 75/76, 1990.

Cossentino, F., *Efficienza e partecipazione: le guidelines delle politiche retributive nelle imprese cooperative*. "Produttività e Competitività", n. 1, 1990.

Costa, G., *La variabilità retributiva tra mercato, relazioni sindacali e politiche di gestione delle risorse umane*. "Produttività e Competitività", n. 2, 1990.

Crouch, C., *Conditions for Trade Unions Wage Restraint*, in: Lindberg, L.N.-Maier, C.S., 1985.

Crouch, C., *Conditions for Trade Unions wage restraint*, in: Dell'Aringa, C., *Dove vanno i differenziali salariali?* "Politiche del lavoro", 7, 1989.

Dealessandri T., Magnabosco, M. *Contrattare alla Fiat: quindici anni di relazioni sindacali*. Roma: Edizioni Lavoro, 1987.

Dell'Aringa, C., *Dove vanno i differenziali salariali?* "Politiche del lavoro", n. 7, 1989.

Della Rocca, G., *Incentivi: incertezza nella direzione ed equità nella valutazione del lavoro*. "Studi Organizzativi", 3-4, 1987.

Della Rocca, G., *Incentivi e flessibilità del salario: cause e risultati*. "Prospettiva sindacale", 75/76, 1990.

Della Rocca, G., Prosperetti, L., (a cura di), *Salari e produttività-esperienze internazionali ed italiane*. Milano: Angeli, 1990.

Dickens, W.T., Katz, L., *Inter-Industry Wage Differentials and Industrial Characteristics*, in: Lang, K.-Leonard, J.S., 1987.

Dickens, W.T., Katz, L., *Econometrica*. 1988.

Dore, R., *Flexible Rigidities*, The Athlone Press. London, 1986.

Dore, R., *Bisogna prendere il Giappone sul serio*. Bologna: Il Mulino, 1990.

Ehrenberg, R.G., *Do compensation policies matter?* "Industrial and Labour Relations Review", 43, 3, 1990.

Erickson, C., Ichino, A., Piore, M., *Premi forfettari e trasformazione del regime salariale negli Stati Uniti*, in: Della Rocca, G.-Prosperetti, L. 1990.

Estrin, S., Wilson, N., *The microeconomic effects of profit-sharing: the British experience*. CLE-LSE Discussion Paper 247, London, 1986.

Figurati, M., *Retribuzione flessibile: l'accordo integrativo Fiat*. Rassegna di statistiche del lavoro, 1988.

Fitzroy, F.R., Funke, M., *Relative wage and employment*, in: *West German manufacturing industries*. Mimeo, 1988.

Fitzroy, F.R., Vaughan Whitehead, D., *Employment, efficiency wage and profit-sharing*, in: *French firms*. Mimeo, 1989.

Fondazione Agnelli, *Un problema emergente, la scarsità di laureati e diplomati a Tecnocity*. Torino, 1987.

Fondazione Seveso, *Editoriale*. "Prospettiva sindacale", 75/76, 1990.

Freeman, R.B., Medoff, J.L., *What do Unions do?* Basic Book, New York, 1984.

Frigero, P., Guerra, G., *Risultati di impresa ed analisi della produttività*. "Produttività e Competitività", n. 4, 1989.

Fucini, J.J., Fucini, S., *Working for the Japanese*. New York: Free Press, 1990.

Gastaldo, P., *La risorsa sapere: fabbisogni di personale qualificato e ricerca universitaria in un area tecnologicamente avanzata*. Torino: Fondazione Agnelli, 1987.

General Accounting Office, 1987.

Gregg, P.A., Machin, S.J., *Unions and the incidence of performance-linked pay schemes in Britain*. "International Journal of Industrial organizations", 6, 1988.

Hart, O., *Optimal Labour Contract under asymmetric information: an introduction*. "Review of Economic Studies", L, 1983.

Hills, F., *Compensation Decision Making*. New York: Dryden press, 1987.

Holzer, H.J., *Wages, employer costs and employee performance*. "Industrial and Labour Relations Review", 43, 3, 1990.

Ichino, A., *Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio*. "Politica Economica", V, 3, 1989.

Ichino, A., *Retribuzione flessibile e partecipazione dei lavoratori al rischio aziendale: effetti sulle relazioni industriali*. "Produttività e Competitività", n. 2, 1990.

Ichino, A., *Effects of flexible compensation systems on company leverage: an example of interaction between labour and financial markets*. Mimeo, 1990.

Ichino, A. *Retribuzione flessibile e partecipazione dei lavoratori al rischio aziendale: effetti sulle relazioni industriali*. "Produttività e Competitività", n. 2, 1990a.

Ichino, A., *Effects of flexible compensation system on company leverage: an example of interaction between labour and financial markets*. Mimeo, 1990b.

ILO, 1984.

Ires-Piemonte, *Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte*. Torino: Rosenberg e Sellier, 1988, 1989, 1990.

Kleingartner, A., Anderson, C.S., *Human Resources Management in High Technology Firms*. Lexington: Lexington Books, 1987.

Krueger, A., Summers, L.H. *Reflections on the inter-industry wage structure*, in: Lang, K., Leonard, J.S., 1987.

Krueger, A., Summers, L.H., *Reflections on the Inter-Industry Wage Differentials*, in: Lang, K.,-Leonard, J.S., 1987.

Krueger, A., Summers, L.H., *Efficiency Wages and the Wages Structure*. "Econometrica", 56, 1988.

La Rosa, M., (a cura di) *Il modello giapponese*. "Sociologia del lavoro", 34, 1988.

Lang, K., Leonard, J.S., *Unemployment and The structure of Labour Market*. Blackwell, B., London, 1987.

Lazear, E.P., Moore, R.L., *Incentives, Productivity and Labour Contracts*. "Quarterly Journal of Economics", 99, 1984.

Levine, D.I., *Partecipazione, produttività e l'ambiente dell'impresa*. California: "Management Review", 32, 4, 1989.

Lindberg, L.N., Maier, C.S., *The Politics of Inflation and Economic Stagnation*. Brooking Institution, Washington, 1985.

Lucifora, C., *Struttura salariale e differenziali retributivi interindustriali nell'industria italiana*, in: ASAP, 1988.

Lucifora, C., *Struttura di mercato, vincoli finanziari e determinazione del salario: Un'analisi empirica dei differenziali interaziendali nell'industria italiana*, in: ASAP, 1989.

Lucifora, C., *Durata del lavoro, percorsi di carriera e profili salariali: il funzionamento dei mercati interni del lavoro*, in: ASAP, 1990.

Lucifora, C., *Wage drift in two-stage wage determination systems: some evidence for Italy*. CRELI Discussion Paper 18, Milano, 1990.

Magnificchi, M., *Modelli di simulazione per l'analisi delle esperienze di salario flessibile in Italia*. Tesi di laurea, Venezia: Università Ca' Foscari, 1989.

Majrchzak, A., *Fattore umano ed automazione industriale*. Milano: F. Angeli, 1989.

Mason, R., Terry, M., *Incentivi di produttività e partecipazione nell'esperienza britannica*, in: Della Rocca, G.,-Prosperetti, L., 1990.

Maury, J.M., *L'esperienza francese: tra individualizzazione delle retribuzioni e cointeressenza*, in: Della Rocca, G.-Prosperetti, L., 1990.

McDonald, I.M., Solow, R.M., *Wage Bargaining and Employment*. "American Economic Review", 71, 1981.

Meade, J., *Le forme di economia della partecipazione*. "Produttività e Competitività", n. 4, 1986.

Mesters, J., *Technology and the Value of Supervision in organizations*. "Economic Journal", 1990.

Metcalf, D., *Industrial relations and the "productivity miracle" in British manufacturing industry in 1980's*. CEPR-Australian University Discussion Paper 231, Canberra, 1990.

Newell, A., Symons, J.S.V., *Corporatism, the laissez-faire and the rise of unemployment*. CLE/LSE Discussion Paper, 1986.

Niebur, J., *I salari di produttività nel contesto della politica di codeterminazione nella Germania Federale*, in: Della Rocca, G.-Prosperetti, L., 1990.

Nomisma, *Retribuzioni, produttività e redditività*. Quaderni di Industria e Sindacato, Cedis Editrice, 1991.

Oswald, A., *The economic theory of trade unions: an introductory survey*. "Scandinavian Journal of Economics", 1987.

Ouchi, W., *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading, 1981.

Phelps, E.S., Fitoussi, J.P., *The slump in Europe*. London: Blackwell, 1988.

Pontusson, J., *Innovazione industriale e partecipazione dei lavoratori: un confronto tra Volvo e British Leyland*. "Stato e Mercato", 30, 1990.

Ponzellini, A., *Accordi di produttività in Lombardia*. "Prospettiva sindacale", 75/76, 1990.

Prosperetti, L., Cossentino, F., *La diffusione di accordi di gain-sharing in Italia: tendenze, problemi e prospettive*. "Prospettiva sindacale", 75/76, 1990.

Raff, L., Summers, 1987.

Revelli, M., *Lavorare alla Fiat*. Milano: Feltrinelli, 1989.

Rosen, S., *Implicit Contracts: a Survey*. "Journal of Economic Literature", XXIII, 1985.

Ruggeri, M., Consolino, M., *La produttività del lavoro e la sua incentivazione: l'esperienza contrattuale di alcune aziende IRI*. "Produttività e Competitività", n. 2, 1989.

Salop, S., *A Model of the Natural Rate of Unemployment*. "American Economic Review", 69, 1979.

Samek, E., Dell'Aringa, C., *Industrial Relations and Economic Performance*. "Discussion Paper CRELI", 16, 1989.

Sandoval, V., *Diverse formule di incentivazione economica praticate dagli imprenditori francesi*, in: Della Rocca, G.-Prosperetti, L., 1990.

Schonberger, R.J., *Tecniche produttive giapponesi: nove lezioni di semplicità*. Milano: Angeli, 1988.

Shapiro, C., Stiglitz, J.E., *Equilibrium Unemployment as a Disciplinary Device*. "American Economic Review", 74, 1984.

Squarzon, C., *Gli incentivi salariali nella contrattazione collettiva*, in: Cesos, 1990.

Stiglitz, J., *Theories of wage rigidity*. Mimeo, 1984.

Wadhvani, S., *Profit-sharing and Meade's discriminating labour-capital partnership: a review article*. CLE-LSE Discussion Paper 276, London, 1987.

Weiss, A., *Job Queues and Layoffs in Labour Markets with Flexible Wages*. "Journal of Political Economy", 88, 1980.

Weitzman, M., *The Share Economy*. Harvard University Press, Cambridge, 1984.

Weitzman, M.L., *The Share Economy: Conquering Inflation*. Cambridge: Harvard University Press, 1984.

