

Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili *

di Paolo Pini

Premessa

Nel dibattito più recente viene proposto con una certa ricorrenza anche in Italia il tema della partecipazione dei lavoratori all'impresa e quello della flessibilità salariale connessa alle performance aziendali.

Il binomio "partecipazione e flessibilità retributiva" non è una novità né nell'analisi economica né nell'economia reale. Come sottolinea Biagioli (1996) in una efficace voce della *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, esperienze di adozione nelle imprese capitalistiche di un legame tra retribuzione e performance risalgono all'ottocento, tanto che economisti quali Babbage e von Thunen già a metà di quel secolo dissertavano su requisiti e condizioni affinché schemi partecipativi risultassero efficaci. E' però soprattutto da metà del novecento che piani di partecipazione agli utili (immediata o differita nel tempo) trovano ampia diffusione, soprattutto nel mondo anglosassone; contestualmente la teoria economica ha approfondito le motivazioni alla base della loro introduzione. Mentre rimandiamo a tale voce per un esame di questi contributi pionieristici, la nostra attenzione si concentra sull'analisi economica più recente, anche per la rilevanza delle implicazioni di politica.

La teoria economica propone argomentazioni di tipo *macroeconomico* e *microeconomico* a sostegno di un legame delle retribuzioni dei lavoratori con le performance delle imprese. Mentre le argomentazioni *macro* sono state più volte oggetto di valutazioni critiche negli anni ottanta, quelle di natura *micro* hanno acquisito spessore teorico ed empirico negli anni novanta, e sul terreno delle politiche presentano implicazioni rilevanti in vari paesi industriali. Di queste ultime soprattutto ci occuperemo. Le motivazioni che stanno alla base della flessibilità salariale connessa ai risultati dell'impresa sono varie: incentivazione dello sforzo, redistribuzione del valore prodotto, capacità di pagare dell'impresa, suddivisione del rischio, partecipazione e/o coinvolgimento dei dipendenti alla gestione dell'organizzazione. Tali motivazioni conducono a concezioni differenti, se non antagoniste, del legame tra retribuzioni e performance, che a loro volta costituiscono componenti di due modalità di flessibilità note nella letteratura come *difensiva* e *innovativa*.

La nota si propone di esplicitare alcune questioni rilevanti che nell'attuale confronto di posizioni non sembrano emergere in modo sufficiente, distinguendo tra una domanda di partecipazione "economico-finanziaria" (anche nella sua versione estrema mediante azioni ai dipendenti che sostituiscono parte non irrilevante della retribuzione del lavoro) ed una domanda di partecipazione "economico-organizzativa" con la quale il coinvolgimento si esercita mediante la "voce" dei dipendenti e loro rappresentanze nella gestione organizzativa (del lavoro in primo luogo) dell'impresa. Alcune recenti proposte, tra cui quelle espresse da Banca d'Italia con le conseguenti reazioni delle parti sociali, costituiscono l'ambito di riferimento delle riflessioni di politica che andiamo a sviluppare.

1. La letteratura sulle motivazioni macroeconomiche: alcune critiche

La motivazione macroeconomica alla base di schemi retributivi flessibili compare principalmente nei lavori di Weitzman (1983, 1985), secondo il quale una "economia di partecipazione" presenta livelli occupazionali superiori e spinte inflazionistiche minori rispetto ad una "economia salariale". Il legame tra retribuzione e redditività dell'impresa abbasserebbe il costo marginale del lavoro al di sotto della produttività del lavoratore marginale; una riduzione della remunerazione base del lavoro darebbe luogo ad un eccesso di domanda di lavoro nel breve

* Si ringraziano i componenti del gruppo di ricerca sui *Meccanismi retributivi premianti* dell'Università di Ferrara con i quali sono stati discussi gli argomenti oggetto di questa nota. Inoltre un riconoscimento va a Gilberto Antonelli, Mario Biagioli, Annaflavia Bianchi, Riccardo Leoni, Sandro Montresor, ed alla Direzione della rivista per commenti a precedenti versioni di questo scritto.

periodo rispetto a quanto avviene in una economia senza “profit-sharing”. Benché nell’equilibrio di lungo periodo il livello occupazionale non sia differente, nel breve periodo l’economia della partecipazione sarebbe contraddistinta da un più elevato livello occupazionale, una sua maggiore stabilità, livelli salariali di base inferiori e minori spinte inflazionistiche. Segnaliamo qui una condizione ed una implicazione rilevante dello schema. La condizione è che la partecipazione deve essere ai risultati e *mai* alla gestione dell’impresa, in quanto se i dipendenti avessero “voce” il potenziale esito positivo della partecipazione verrebbe annullato dalla redistribuzione di rendite mediante incrementi retributivi per gli *insider*. L’implicazione è che lo schema deve generare una riduzione del salario base ed un aumento della quota variabile, in modo tale che la quota dei profitti che va ai lavoratori sia *sostitutiva* della retribuzione e non aggiuntiva ad essa.

A questo riguardo va ricordata una posizione piuttosto differente espressa da Luigi Einaudi diversi anni prima. Come Biagioli (1996) segnala, nelle *Lezioni di Politica Sociale* del 1949, Einaudi individuava due requisiti per l’efficacia della partecipazione che contrastano con quelli successivi di Weitzman. Anzitutto, la quota del salario variabile deve andare ad *aggiungersi* alla retribuzione base e non sostituirsi ad essa, e benché essa abbia carattere non garantito, non può tradursi in una partecipazione alle perdite dell’impresa. In altri termini, il legame tra retribuzione e performance dell’impresa deve sì dare luogo a quote aggiuntive del salario di tipo reversibile, ma ciò non implica una flessibilità della retribuzione di base verso il basso. In secondo luogo, osservava Einaudi, l’efficacia del sistema partecipativo per l’impresa e per i lavoratori, in termini di maggiore redditività aziendale, si fonda su relazioni di fiducia reciproca tra le parti, relazioni che consentono cambiamenti nella organizzazione e struttura dell’impresa tali da generare un surplus da ridistribuire. A tal fine, i lavoratori devono essere coinvolti nell’impresa, nella sua organizzazione, con proposte, suggerimenti ed iniziative dirette: “se la partecipazione deve poter funzionare bene, non può non accompagnarsi ad un certo grado di controllo da parte operaia [, attuato come] coronamento di uno stato preesistente di reciproca stima e fiducia. [La partecipazione agli utili] non crea la pace sociale, ma la rinsalda” (Einaudi, 1949, p.217, citato in Biagioli, 1996). Queste argomentazioni, mentre non trovano spazio nelle tesi della partecipazione come strumento di stabilità macroeconomia, ben si connettono ad altre visioni di tipo microeconomico più recenti.

A parte tale considerazione su cui si ritornerà, diverse sono state le critiche alla motivazione macroeconomica¹ della partecipazione, di tipo sia teorico che empirico. Sul primo terreno, sono note quelle di Davidson (1986-87), Nordhaus (1988), Nuti (1986), Potestio (1986), Gui (1986), per citare solo alcuni contributi. Anzitutto, in presenza di partecipazione agli utili, la condizione di costo marginale inferiore al ricavo marginale, determinando un eccesso di domanda sul mercato del lavoro da parte delle imprese, dovrebbe giustificare un aggiustamento del salario verso l’alto a meno che non prevalgono forme di mercato o comportamenti delle parti sociali che inibiscono tale processo. Ma ciò implicherebbe la presenza di asimmetrie informative che mal si conciliano con l’ipotesi di perfetta informazione (Nordhaus, 1988). Ancora sul piano teorico, si fa notare che nell’economia salariale la instabilità dell’occupazione è dovuta alla rigidità del salario verso il basso in caso di condizioni di mercato avverse, e che l’economia della partecipazione risolve il problema introducendo una quota della retribuzione flessibile in luogo della componente fissa. E’ quindi un rimedio che vale soprattutto per quei casi di disoccupazione neoclassica, e che nulla può contro la disoccupazione keynesiana o quella classica (carenza di domanda effettiva o rapporto capitale/lavoro non appropriato), nei cui casi si produce una diminuzione sensibile del ricavo marginale al di sotto del costo marginale del lavoro (Nuti, 1986; Potestio, 1986; Davidson, 1986-87). Inoltre, la condizione di eccesso di domanda di lavoro implicherebbe che le imprese siano vincolate dall’offerta di lavoro, e che la retribuzione pagata nello schema partecipativo non sia superiore al salario di riserva del lavoratore. Non è però chiaro perché mai la remunerazione del lavoro debba essere schiacciata sull’utilità di riserva. Con ciò viene esclusa ogni possibilità che le imprese paghino salari più elevati, ad esempio di efficienza, ai propri dipendenti in presenza di eterogeneità dell’offerta. Ma se ciò fosse il caso, come effettivamente avviene nel mercato del lavoro, come fisserebbe l’impresa il salario di partecipazione in modo da determinare un eccesso di

¹ Tale motivazione è rintracciabile, come è noto, anche nei contributi di Meade (1986), senza però tradursi in schemi analitici analoghi a quelli di Weitzman. Critiche analoghe a quelle avanzate sui contributi di Weitzman sono state espresse anche in questo caso, ad esempio Fitzroy (1987).

domanda? La risposta sembrerebbe quella di mettere in concorrenza gli *insider* con gli *outsider*, riducendo il potere contrattuale dei lavoratori, rispetto a quello di una economia salariale, e realizzando una flessibilità del salario base verso il basso (Gui, 1986). Se questo non avvenisse, e fosse possibile per le imprese aumentare i salari, allora, come già osservava Nuti (1986), il modello di partecipazione risulterebbe strutturalmente instabile sia nel breve che nel lungo periodo. Infine, tale soluzione, che sposta parte del rischio di mercato sui dipendenti, unitamente alla condizione sopra richiamata relativa alla “voce”, implica un concetto di partecipazione ben diversa da quella che emerge dalle tesi che abbinano la partecipazione economica a quella gestionale e che prevedono una determinazione congiunta della retribuzione e dell’occupazione ed un controllo dei lavoratori sulle decisioni dell’impresa. La “falsa” partecipazione proposta si configurerebbe addirittura come un “passo indietro rispetto ad una ‘wage economy’ reale” (Gui, 1986, p.335). Sul piano empirico, varie analisi² hanno mostrato come l’adozione di schemi di partecipazione non riduca il costo marginale del lavoro ed il salario base, e quindi non contribuisca a generare quella implicazione necessaria per avere maggior stabilità occupazionale rispetto ad una economia puramente salariale. Il salario base appare invece più elevato, così come il salario totale, indicando che la quota retributiva legata ai profitti è aggiuntiva e non sostitutiva. In questo senso, l’effetto macroeconomico auspicato dalla teoria non troverebbe spazio. Al contempo, vi è evidenza di effetti positivi sulla produttività e profittabilità aziendale, risultato che consente appunto la crescita delle retribuzione, anche mediante la contrattazione nell’impresa. Ciò supporta ulteriormente il carattere aggiuntivo e non sostitutivo dello schema salariale di partecipazione³. I riscontri di effetti microeconomici rilevanti rendono così necessarie spiegazioni che vanno oltre quelle fornite dallo schema macroeconomico di Weitzman.

2. I contributi della letteratura sulle motivazioni microeconomiche

A fronte dei limiti teorici e dei contrastanti riscontri empirici dell’approccio macroeconomico, la letteratura più recente ha individuato sul piano microeconomico le motivazioni alla base del legame tra retribuzione e performance d’impresa⁴. Alcune di tali motivazioni riferiscono il fenomeno partecipativo alla sfera economica, altre invece lo estendono alla sfera gestionale dell’impresa.

Tra quelle del primo gruppo viene anzitutto richiamato il tradizionale meccanismo di *incentivazione*. Esso è indotto dalla necessità di realizzare politiche di gestione del personale più flessibili a livello aziendale, per rispondere alle esigenze di adattamento imposte dalla crescente concorrenza. Tale esigenza viene soddisfatta mediante (i) una maggiore variabilità delle retribuzioni (verso il basso e non solo verso l’alto) e quindi del costo del lavoro, in particolare per unità di prodotto, (ii) un aumento dello “sforzo lavorativo” del dipendente con *meccanismi di incentivazione* individuale, da cui segue un incremento della produttività del lavoro e del grado di utilizzo degli impianti (Prendergast, 1999; Blinder, a cura di, 1990). In contesti molto tradizionali, la motivazione che porta ad adottare meccanismi incentivanti può essere rappresentata dalla necessità di recuperare livelli di produttività strutturalmente ritenuti inferiori alle aspettative o di disciplinare la forza lavoro, in assenza di altri strumenti di flessibilità numerica (ad esempio, impossibilità a licenziare). In altri contesti, la motivazione di incentivazione viene rafforzata dalle necessità imposte dai processi di ristrutturazione organizzativa e produttiva delle imprese, con l’introduzione di tecnologie di produzione supportate dall’informatica e di tecniche manageriali di gestione del personale che sollecitano i dipendenti ad un ruolo meno di routine e di maggiore coinvolgimento nei processi di cambiamento interni all’impresa. Lo strumento adottato è rappresentato dal legame tra retribuzione e indicatori di produttività fisica, parametri o variabili individuali che misurano l’utilizzo della linea produttiva (quali, ad esempio, volumi produttivi, produttività del lavoro, resi e scarti) e l’impegno del singolo lavoratore, o di gruppi di lavoratori,

² Si vedano, ad esempio, Blanchflower - Oswald (1987), Cable - Wilson (1989), Estrin - Wilson (1989), Wadhvani - Wall (1990), Bhargava - Jenkinson (1995).

³ Lo schema di partecipazione sarebbe inoltre “self-sustainable” per le imprese e non vi sarebbe necessità di incentivi fiscali, come invece suggerisce Weitzman.

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

sul luogo di produzione. Tali incentivi vengono generalmente, ma non necessariamente, intesi come *reversibili* (assenza di consolidamento e di qualsiasi forma di “minimo garantito”). L’efficacia di tale meccanismo in termini di crescita della produttività non appare tuttavia elevato, a meno che esso non venga accompagnato da innovazioni istituzionali che favoriscono la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali dell’impresa (Black - Lynch, 1997; Blinder, a cura di, 1990), ma ciò conduce ad una concezione di incentivazione non tradizionale, basata su una partecipazione che va oltre l’aspetto monetario.

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

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

Le precedenti motivazioni, ma soprattutto le ultime due, fondano quindi la loro efficacia ai fini della competitività dell’impresa sulla trasformazione di una quota della retribuzione da fissa a variabile, sulla riduzione del salario base e sull’escursione verso l’alto del salario variabile dagli esiti incerti. Ipotizzando che l’avversione al rischio dei dipendenti non sia troppo elevata, possono scaturire anche effetti motivazionali significativi che accrescono la produttività individuale. Per l’impresa ciò che appare comunque rilevante è la riduzione del costo del lavoro (per unità di prodotto) e la sua rispondenza alle variabili condizioni di mercato del prodotto.

Di differente impostazione sono invece le argomentazioni suggerite da quel filone della letteratura che estende la *partecipazione* agli aspetti *organizzativi-gestionali* dell’impresa, non solo quindi partecipazione ai risultati economici. La diffusione di processi di ristrutturazione e di riorganizzazione produttiva e gestionale delle imprese richiede da parte dei lavoratori comportamenti maggiormente partecipativi, rispetto a quanto era imposto dai metodi organizzativi ford-tayloristici. Tale partecipazione non si esplica solo sul piano economico, ma anche su quello dell’organizzazione della produzione, del lavoro, dello sviluppo e valorizzazione delle competenze delle risorse umane (Black - Lynch, 1997; Ichniowski - Shaw, 1995; Carstensen - Gerlach -

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

Hubler, 1995). Risultano così enfatizzati gli obiettivi di incremento della competitività dell'impresa mediante meccanismi partecipativi, formali e sostanziali (Meade, 1986; Cable, 1988; Cable - Wilson, 1989, 1990; Levine - D'Andrea Tyson, 1990; Fernie - Metcalf, 1995). In tale contesto, il legame fra incremento della produttività ed adozione di schemi di *gain-sharing* si afferma qualora si perseguano obiettivi comuni basati sul coinvolgimento dei dipendenti e volti ad incrementare il senso di appartenenza e la motivazione del lavoratore, in un contesto di relazioni fiduciarie tra le parti e di contrattazione delle nuove forme di organizzazione di produzione. Lo strumento del premio deve prevedere la co-determinazione sia delle procedure di valutazione e di verifica dei risultati raggiunti e dei comportamenti espressi, sia degli obiettivi strategici dell'impresa (Brusco - Solinas, 1997; Leoni - Tiraboschi - Valietti, 1999). Il compenso si configura generalmente come salario strutturale per premiare in modo irreversibile la qualità della prestazione e le competenze espresse.

Facendo riferimento a specifiche esperienze nazionali, le precedenti motivazioni si rafforzano in contesti dove prevalgono relazioni industriali che governano precise modalità contrattuali delle concessioni retributive. In particolare, in Italia il mutamento dei *meccanismi contrattuali*, sia di tipo normativo che economico, con la riduzione prima e l'azzeramento poi del grado di indicizzazione automatica delle retribuzioni, ha ampliato gli spazi per politiche di contrattazione retributiva a livello di categoria e soprattutto a livello aziendale. Con il nuovo regime del 1993, mediante il quale si realizzano due livelli contrattuali⁶, si afferma in una logica partecipativa un principio sia di incentivazione dello sforzo lavorativo sia di redistribuzione degli incrementi di produttività/redditività. Tale mutamento può avere accresciuto l'importanza della motivazione denominata *concessionary bargaining*, la quale può assumere tre dimensioni differenti (Dworkin *et al.* 1988; Mitchell - Lewin - Lawler III, 1990; Erickson - Ichino, 1994): (1) in presenza di elevate retribuzioni in quota fissa e riduzione del potere contrattuale sindacale si rafforzano le pressioni al mutamento della composizione delle retribuzioni a favore di una espansione della quota variabile; oppure (2) in una fase di stagnazione delle retribuzioni in seguito ad accordi nazionali del tipo *politica dei redditi* ed a fronte di redditività aziendale in crescita, si rafforza la domanda di redistribuzione della redditività in sede aziendale che viene soddisfatta con l'introduzione di meccanismi di aggiustamento *reversibile* delle retribuzioni; infine (3) lo scambio può anche riguardare maggiore flessibilità quantitativa (numerica) e funzionale all'interno dell'impresa contro più elevate retribuzioni, che tuttavia vengono concesse solo in modo *reversibile*.

Le prime tre motivazioni discusse in precedenza si sostanziano in una concezione del legame tra retribuzioni e performance in termini di "premio di risultato" con il quale si pone sostanzialmente l'accento sull'aspetto economico-redistributivo della relazione retribuzione-performance, enfatizzando il legame unidirezionale che va dalla fissazione di obiettivi da raggiungere alla retribuzione conseguente alla loro realizzazione. Si mantiene la contrapposizione nei ruoli delle parti sociali, seppur stemperata dall'emergere di specifiche convenienze. Il premio è lo strumento che deve condurre ad un recupero della competitività dell'impresa anzitutto tramite l'abbassamento del costo del lavoro per unità di prodotto. Ciò viene perseguito con due modalità. La prima è quella di indurre una crescita della prestazione del lavoratore e del proprio impegno lavorativo con sistemi incentivanti di tipo monetario, individuali o di gruppo, centrati sul legame tra produttività realizzata, per dati obiettivi prefissati, e retribuzione corrisposta in cambio della prestazione lavorativa. La seconda tende a spostare parte del rischio d'impresa - sia nella componente interna alla struttura produttiva, sia nella componente esterna indotta dal mercato - dalla proprietà al dipendente, legando una quota della retribuzione di quest'ultimo ai risultati economici dell'impresa, cioè alla redditività conseguita. Le due soluzioni sono anche modalità per regolare la distribuzione della ricchezza prodotta all'interno dell'impresa, estraendola dalla sfera del conflitto sociale fra categorie antagoniste e confinarla in un ambito puramente economico. La politica aziendale volta al coinvolgimento dei lavoratori dell'impresa ed all'accrescimento del senso di appartenenza contribuisce ad aumentare l'efficacia del meccanismo premiante, trasformando nel tempo una quota della retribuzione da certa ad incerta, ed assegnando ad una parte consistente degli aumenti salariali il carattere di reversibilità. La riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto viene realizzata, quindi, comprimendo una parte della retribuzione del

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

lavoratore, per incorporarla nella redditività e/o produttività dell'impresa. La partecipazione è in tale ambito esclusivamente di tipo finanziario, ed al massimo si esprime in termini di coinvolgimento dei lavoratori e di condivisione degli interessi aziendali. Nella sua versione estrema, il modello tende ad instaurare un meccanismo individuale di fidelizzazione dei dipendenti all'impresa, prescindendo dallo schema della rappresentanza, mediante strumenti azionari quali *esop* o *stock option*. Tale modello ben si inserisce nell'ambito di quel sentiero di flessibilità denominata da Killick (1995) di tipo *difensivo*, basato prevalentemente sulla ricerca da parte delle imprese di una competitività di prezzo nei mercati internazionali, realizzata mediante il contenimento dei costi del fattore lavoro e la riduzione delle risorse destinate ai sistemi di protezione sociale; essa si inserisce a volte in politiche nazionali e di settore focalizzate sul "social dumping". In questo ambito prevale nell'impresa una flessibilità del fattore lavoro di tipo numerico ed esterna all'impresa, caratterizzata essenzialmente dall'interazione forte tra impresa e mercati del lavoro, dall'utilizzo esteso di forme di impiego flessibili quali part-time, contratti temporanei, con facilità di assunzione e di licenziamento. Le decisioni delle imprese sulla organizzazione e le modalità di aggiustamento ed adattamento sono fondamentalmente "guidate dal mercato" (OECD, 1998).

Tuttavia, come sottolinea Leoni (1999), il modello di partecipazione ai risultati economici solleva il problema del coinvolgimento senza fornirne una adeguata soluzione proprio perché tende ad escludere una partecipazione che vada oltre quella di tipo finanziario. Un modello alternativo è quello fondato su una idea di impresa ove prevale la convergenza di interessi, piuttosto che la contrapposizione. Esso si basa sul quarto dei meccanismi sopra indicati, ed è rafforzato da precise norme di regolazione collettiva dei rapporti tra dipendenti, loro rappresentanze ed impresa (Freeman - Lazear, 1995; Fernie - Metcalf, 1995; Biagioli, 1999). La partecipazione ai risultati economici è certamente una componente rilevante, tuttavia non costituisce il presupposto dello schema premiante; anzi essa è il riflesso di modalità gestionali dell'organizzazione dell'impresa che assegnano un ruolo centrale alle risorse umane come fattore di competitività, e quindi di creazione di valore. La partecipazione dei dipendenti si esplicita non tanto nella redistribuzione dei risultati finali, piuttosto nel loro intervento nelle fasi di progettazione, definizione e gestione del modello organizzativo dell'impresa, ed in particolare dell'organizzazione del lavoro; essa intende valorizzare le competenze possedute ed espresse dal lavoratore, costituite dalle conoscenze di base e quelle derivate dal processo di apprendimento specifico all'organizzazione, dalle capacità ed abilità personali, dai comportamenti assunti nell'organizzazione i quali traducono conoscenze e capacità in procedure e risultati (Leoni, 1999; Antonelli - Leoni, 1997; Cainarca - Sgobbi, 1997). Lo stesso concetto di cambiamento organizzativo deve essere inteso nella accezione che viene fornita, ad esempio da Fujimoto (1998): esso è connotato non da mere competenze statiche o dinamiche che mutano nel tempo in modo discreto e chiaramente definito, bensì da *evolutionary capabilities* che sono associate a mutamenti continui della struttura organizzativa di un'impresa concepita come *learning organization*. Lo sviluppo delle competenze, dunque, non può prescindere dall'interazione tra sistema organizzativo e lavoratore, e sollecita il coinvolgimento di quest'ultimo nella gestione dell'organizzazione. In una prospettiva più ampia, le modalità di partecipazione necessitano di una ridefinizione stessa degli strumenti di democrazia all'interno dell'impresa, per evitare il rischio che esse si traducano in tecniche manageriali di coinvolgimento dei lavoratori su obiettivi aziendali predeterminati, sollecitando puramente una collaborazione a livello micro-organizzativo. L'efficacia del modello partecipativo non dipende tanto da strumenti monetari di incentivazione individuale atti a far emergere comportamenti coerenti e compatibili per realizzare elevate performance aziendali, piuttosto dal clima di fiducia tra i diversi attori basato sulla trasmissione strutturata di informazioni e sulla realizzazione di ambiti e procedure di confronto per la definizione degli obiettivi comuni, le modalità di gestione dei processi e la verifica dei risultati acquisiti. E' solo in questo contesto che assume significato il termine "premio di partecipazione", come metodo di gestione dell'impresa teso alla valorizzazione delle risorse umane e delle loro competenze mediante la pratica della condivisione di obiettivi concordati e di procedure di governo dei processi decisionali in campo organizzativo (Pini, a cura di, 2000). Il sentiero di flessibilità privilegiato in questo contesto è di tipo *innovativo* (Killick, 1995), centrato sulla capacità delle imprese di competere su traiettorie industriali non tradizionali, sull'impegno di risorse per lo sviluppo di infrastrutture, di sistemi di innovazione, di formazione e di accrescimento del capitale umano, sulla diffusione di sistemi di coesione sociale in grado di favorire l'accrescimento delle aree sociali e geografiche escluse dai processi di crescita materiale e immateriale. In tale contesto, la flessibilità è di tipo funzionale ed interna all'impresa, centrata sull'utilizzo di lavoro qualificato,

con rapporti di lungo periodo con l'impresa, con elevata mobilità interna tra compiti e funzioni differenziate, e progressione di carriera indotta dalle competenze acquisite. Il processo decisionale avviene seguendo un "approccio consensuale", in cui i rapporti fiduciari e la responsabilità individuale o di gruppo vengono realizzati mediante il coinvolgimento delle risorse umane nel cambiamento organizzativo dell'impresa (OECD, 1998).

3. Recenti proposte di politica e questioni aperte

L'analisi economica sulle motivazioni microeconomiche alla base della partecipazione all'impresa e relativi sistemi retributivi fornisce quindi varie indicazioni differenti per accrescere la competitività delle imprese, ed anche spunti di interesse sul terreno delle politiche. Proprio su questo terreno, di recente, sono state avanzate alcune significative proposte a favore della partecipazione dei lavoratori all'impresa. Tra queste, quelle autorevoli del Governatore della Banca d'Italia sul tema «competitività, flessibilità salariale e partecipazione all'impresa» hanno stimolato un iniziale confronto che meriterebbe di certo un approfondimento.

Il Governatore si è espresso su questo tema in varie occasioni, rendendo nota la sua posizione, anche istituzionale, a favore dell'«economia della partecipazione»⁷. Il problema affrontato è quello della scarsa competitività delle imprese italiane rispetto alla concorrenza internazionale. Essa viene attribuita anzitutto alla inadeguata qualità di ciò che le imprese offrono sul mercato ed all'insufficiente contenuto di innovazione dei prodotti nazionali, quindi a prezzi di vendita che risultano troppo elevati, a causa di costi di produzione (per unità di prodotto) maggiori di quelli dei concorrenti. In particolare si segnalano: a) le inefficienze della pubblica amministrazione, che generano forti diseconomie per il sistema impresa, sia grande o medio-grande, sia distrettuale come sistema-rete; b) il carico fiscale eccessivamente elevato, in termini relativi; c) la *pressione dei costi di produzione che sono rigidi verso il basso*; d) *la scarsa produttività, che inoltre cresce in modo insufficiente*; e) *il basso tasso innovativo dei processi produttivi e dei sistemi organizzativi nelle imprese*.

Le argomentazioni a favore della flessibilità salariale e la partecipazione vanno a toccare i fattori (c), (d), (e) precedenti.

Come evidenziano diversi studi⁸, tra cui quelli di Banca d'Italia, oggi la partecipazione economica all'impresa si sostanzia in una quota flessibile delle retribuzioni che si aggira attorno al 3-4% per le aziende ove il premio è stato introdotto. Affinché tale partecipazione acquisisca maggiore efficacia si propone che essa venga innalzata considerevolmente, per giungere in prospettiva ad un terzo della retribuzione. L'arco temporale per realizzare tale cambiamento non deve essere troppo lungo. A cosa deve rispondere il salario flessibile? Ovvero a quali variabili deve essere collegata la retribuzione dei dipendenti? Alle performance dell'azienda. Il salario flessibile deve essere uno strumento di tipo «congiunturale» per aggiustare i costi di produzione alla situazione, positiva o negativa, dell'impresa sul mercato e quindi strumento di flessibilità dei costi, verso il basso. Ciò consentirebbe all'impresa di non perdere competitività sui mercati rispetto ai concorrenti. Questo presenterebbe anche un secondo effetto positivo, come suggerito dall'«economia della partecipazione» di Weitzman, cioè di mantenere costanti i livelli occupazionali in fasi congiunturali negative, quindi di realizzare un risultato macroeconomico di certo auspicabile⁹. Non si tratta quindi di un meccanismo di incentivazione tradizionale dello sforzo lavorativo, per accrescere la produttività aziendale nel breve e nel lungo periodo, e quindi non di remunerare una accresciuta produttività strutturale. Al più si potrebbe osservare che il salario flessibile viene corrisposto quando l'impresa ha «capacità di pagare». La motivazione è quindi semmai quella della *ability to pay*, legata ad un meccanismo redistributivo di redditività. A questa motivazione potrebbe essere associata anche una modalità di suddivisione del rischio d'impresa. Ma per affermare ciò, occorre andare oltre. A questo livello, invece, sono i costi di

⁷ Ricordiamo la *Relazione annuale della Banca d'Italia* per il 1997, e quelle per il 1998 ed il 1999 in particolare. Inoltre, si richiamano anche *Le considerazioni finali*, ed altri interventi a convegni e incontri pubblici durante quest'ultimo anno.

⁸ Ad esempio si vedano i lavori presentati al convegno del giugno 1999 organizzato dalla rivista *Lavoro e Relazioni Industriali* in collaborazione con l'*Aiel* e pubblicati nei due numeri della rivista nel 1999.

⁹ Abbiamo tuttavia già ricordato che tale effetto macroeconomico non è affatto scontato, come emerge dalla letteratura teorica ed empirica.

produzione ad essere al centro della tesi. La conferma proviene da una alternativa di *policy*. Qualora il salario flessibile legato alla redditività non venga accolto dalle parti sociali, ai dipendenti non rimane che accettare (se intendono ridurre il rischio della perdita di occupazione) la flessibilità del tempo di lavoro, con ovvi aggiustamenti del salario verso il basso quando il tempo fornito si riduce, e verso l'alto – ma mai in forma strutturale – quando il tempo fornito aumenta. Il legame tra *tempo di lavoro/salario*, da un lato, e *produzione/redditività*, dall'altro, deve essere di tipo ciclico. Questo è un modo, tradizionale di certo, per mantenere un certo grado di competitività di breve periodo dell'impresa, e ridurre il rischio di una flessibilità numerica totale ad personam (stato di occupazione: sì-no), accettando una flessibilità quantitativa nel tempo di erogazione dei servizi lavorativi con il mantenimento dello status di occupato.

In questo senso, sul fronte competitività, la flessibilità salariale risponde principalmente al fattore (c) precedente, fattore di breve periodo per definizione legato al ciclo. Non necessariamente ciò deve essere considerato in modo negativo. Occorre però interrogarsi su quale traiettoria di competitività l'impresa intende muoversi. Quella proposta è, secondo noi, una competitività basata su quel concetto di *flessibilità difensiva*, o via bassa alla flessibilità, che gli economisti hanno indicato come una delle strade, non l'unica però, percorribile da un sistema industriale, che si è visto ridurre la possibilità di trarre vantaggio dalla svalutazione del cambio nazionale, per essere competitivo sui mercati esteri almeno nel breve periodo. Si tratta di una competitività di prezzo ottenuta coniugando flessibilità salariale verso il basso e flessibilità quantitativa nell'impiego del fattore lavoro, consentita da forme contrattuali estremamente diversificate e da una gestione variabile del tempo di lavoro a seconda del ciclo economico. Ciò spiega anche l'enfasi posta su indicatori di redditività aziendale piuttosto che di produttività aziendale, essendo i primi più adatti a misurare le eventuali difficoltà dell'impresa sul mercato nel corso del ciclo. A questo riguardo, occorre anche esplicitare due rischi che, a nostro parere, possono conseguire da questa forma di flessibilità. Anzitutto, proprio essa consente la sopravvivenza sul mercato delle imprese che impegnano poche risorse per *anticipare* o *generare* i cambiamenti, con scelte innovative (nella produzione e nella organizzazione), e che invece si adattano passivamente ai mutati scenari di mercato. Questo risulta anche in una pressione aggiuntiva sui prezzi per le imprese che scelgono una *flessibilità innovativa*, con una strategia centrata sulla qualità delle produzioni, sui mutamenti organizzativi dell'impresa, sull'accrescimento delle competenze possedute ed espresse dalle risorse umane. In secondo luogo, una volta adottata tale strategia difensiva, il movimento al ribasso delle retribuzioni appare difficilmente arrestabile: l'impresa perde capacità di innovare, perde capacità di attrarre e sviluppare capitale umano, si riduce il ruolo dei mercati interni, e si afferma una dipendenza dal sentiero intrapreso che diviene così di lungo periodo.

Intervenire sul fattore (c) non è però sufficiente; occorre anche incidere sui fattori (d) e (e). A tal fine viene proposto un secondo, e forte strumento: la *partecipazione*. Partecipazione vuol dire condividere i destini dell'impresa, assumere da parte del dipendente che proprietà, direzione aziendale e lavoratori siano legati da un comune senso di appartenenza alla istituzione, nel lungo più che nel breve periodo. Lo strumento di lungo periodo per legare il dipendente all'impresa è quello di farlo partecipe in modo strutturale, con diritti di proprietà di tipo azionario.

Il tema solleva diversi interrogativi, a cui non è così evidente quale risposta fornire.

Nello specifico.

- A) Le azioni danno diritto al voto nella assemblea societaria, e se sì, come si esercita tale diritto da parte di azionisti particolari quali sono i dipendenti dell'impresa stessa? Mediante quale rappresentanza (sindacale o gruppi di azionisti) esercitano tale diritto?
- B) La retribuzione è in parte flessibile mediante la distribuzione di dividendi e/o con quotazione sul mercato delle azioni possedute, nel qual caso la retribuzione si trasforma in capitale di rischio nel mercato borsistico?
- C) Le azioni che danno luogo a dividendi possono essere vendute, e se sì dopo quanto tempo? E chi le compra può essere un non-dipendente dell'impresa? Ed ancora, chi le può comprare se l'impresa non è quotata?

Più in generale.

- D) Quale forma assume la partecipazione azionaria nel caso di imprese non quotate, che sono la quasi totalità delle imprese del nostro paese?

- E) Come distribuire partecipazione economica mediante quote di capitale ai dipendenti per la gran parte delle imprese che non hanno la struttura di società per azioni o per quelle ove prevale una struttura azionaria di tipo familiare ?
- F) Come favorire una partecipazione azionaria diffusa in un contesto ove prevale una struttura dimensionale delle imprese caratterizzata dalla piccolissima e piccola dimensione ?
- G) A quali rischi va inoltre incontro il dipendente che avendo già legato il suo capitale umano specifico ed il suo stato occupazionale ad una specifica impresa, ora lega anche una quota di capitale di rischio e magari di reddito differito alla medesima impresa ?

Ad alcune di queste domande potrà fornire risposta la futura legge sul diritto societario, unitamente alla nuova normativa, auspicata da molti, sulle *stock option*, qualora si voglia diffondere tale forma di partecipazione economica. Per altre, i problemi sollevati oltrepassano il contesto normativo.

Occorre chiedersi però quale è il fine della partecipazione finanziaria all'impresa ? Si tratta di affrontare i fattori strutturali (*d*) e (*e*) precedenti che comprimono la competitività dell'impresa. Se lo strumento è quello della condivisione degli obiettivi strategici dell'impresa, l'idea è che emerga un fattore motivazionale nel dipendente. Lo spirito di appartenenza sottostante l'idea di distribuzione delle azioni ai dipendenti (che, a questo punto, non possono essere vendute a non-dipendenti) indurrebbe un meccanismo di incentivazione forte, mediato dalla redditività stessa dell'impresa sul mercato. Occorre ipotizzare che le performance dell'impresa sul mercato del prodotto, più che la produttività del singolo lavoratore o di gruppi di lavoratori, inneschino un significativo meccanismo di incentivazione dello sforzo e dell'impegno del dipendente, anche quando tale risultato di mercato (non solo del prodotto, ma anche azionario) non necessariamente riflette il suo impegno nel processo produttivo. Una ipotesi molto forte e non facilmente verificabile, come la letteratura economica e sociologica sulle motivazioni evidenzia.

Legando la motivazione alla redditività si aggira, però, una problema tipico del meccanismo di incentivazione tradizionale basato su indicatori di produttività. Infatti, questo meccanismo se è tradizionale (con il sistema del cottimo o della presenza-assenza) funziona, comunque con limitazioni, in una impresa «fordista». In una impresa «post-fordista», l'incentivazione opera se il premio è connesso al mutamento dell'organizzazione, ad iniziare da quella del lavoro, e se vengono introdotte in modo congiunto le cosiddette *new best work practices* (Leoni, Cristini, Labory, 2000)¹⁰. Ma ciò implica almeno che: a) la flessibilità della retribuzione sia collegata a parametri tecnico-produttivi su cui il dipendente può intervenire, e non di mercato; b) il meccanismo premiante venga discusso e gestito con i dipendenti e loro rappresentanze, le quali acquisiscono «voce» sugli aspetti organizzativi; c) non venga esclusa a priori la possibilità di premi strutturali (cioè consolidati). In questa diversa prospettiva diviene allora rilevante spostare l'attenzione da un modello che intende *retribuire il risultato realizzato* ad un modello che intende *retribuire lo sviluppo delle competenze per realizzare il risultato* prefissato. Si passa da uno schema premiante centrato su variabili di *output produttivo e/o economico* ad uno schema che si basa su variabili di *input* del fenomeno produttivo, connesse ai comportamenti assunti dal dipendente, ed al suo grado e capacità di intervento nei processi organizzativi del lavoro¹¹. Stili di gestione aziendale che privilegiano il coinvolgimento dei dipendenti nella progettazione e governo dell'organizzazione con modalità che non escludono, anzi traggono vantaggio dal ruolo delle rappresentanze, appaiono associati a performance superiori rispetto a modelli più tradizionali. Il modello dello *sviluppo delle competenze*, inoltre, è coerente con la *flessibilità innovativa* richiamata sopra, nella quale la capacità di anticipare e governare i cambiamenti risiede anche nella modifica della organizzazione aziendale e del lavoro realizzati con il diretto coinvolgimento dei dipendenti e delle loro rappresentanze sia in strutture complesse sia in imprese di ridotte dimensioni, spesso in rete in contesti distrettuali.

¹⁰ Tra queste, si richiamano sistemi formativi, sistemi di selezione del personale, lavoro a squadra, rotazione del lavoro, decentralizzazione delle decisioni, sistemi di incentivi, sicurezza del lavoro, relazioni industriali, scambi informativi, commissioni congiunte tra direzione e dipendenti, ruolo delle rappresentanze sindacali.

¹¹ Su questo vi è ampia letteratura teorica ed empirica, sia di area prettamente economica sia di quella aziendale. Si veda per una approfondita e stimolante analisi lungo tale direzione Leoni - Tiraboschi - Valietti (1999). Troppo ampia è inoltre la letteratura empirica anglosassone da essere qui citata in modo esaustivo. Alcuni dei contributi sono stati comunque richiamati nella sezione precedente di questa nota.

Tali questioni non sembrano molto presenti nel dibattito attuale. Ad esempio, chi propone la *partecipazione azionaria* tende forse a superare il problema delle rappresentanze e della «voce» investendo direttamente il dipendente che singolarmente viene remunerato in modo flessibile con le azioni. Non vi è necessità di rappresentanza sindacale in ciò, semmai di diritto di voto nell'assemblea degli azionisti da parte dei dipendenti-azionisti, e neppure vi è necessità di coinvolgimento diretto del dipendente nella gestione dei sistemi organizzativi dell'impresa. D'altra parte, esperienze di altri paesi indicano che le due modalità di partecipazione, mediante contrattazione collettiva e rappresentanze sindacali oppure con il possesso di azioni dell'impresa in cui il lavoratore è occupato, sono tra loro sostitute e la diffusione della seconda è associata alla minor rilevanza della prima (Lazear - Freeman, 1996). Tuttavia, si apre una questione, che è nota. Questo tipo di partecipazione, che vuole essere anche di tipo incentivante, tende a produrre comunque una suddivisione del rischio d'impresa, e quindi i dipendenti-azionisti chiedono «voce» nelle decisioni. Se nello schema basato sulle competenze la partecipazione gestionale era richiesta ed auspicata sugli aspetti organizzativi, del lavoro in particolare, in quello azionario la partecipazione gestionale rischia di invadere il campo delle decisioni strategiche dell'impresa, in quanto la partecipazione economica presenta una significativa componente di rischio d'impresa. Ciò non è però, forse, auspicato dalla direzione dell'impresa e/o da chi la controlla dal punto di vista proprietario. Il problema potrebbe essere superato se si ipotizzasse che i lavoratori stiano scambiando un rischio di «occupazione-disoccupazione» con un rischio di «remunerazione alta-bassa» e si dimostrasse la convenienza del secondo rischio rispetto al primo.

In alternativa al sentiero della partecipazione azionaria potrebbe però essere adottata una diversa opzione. Ad esempio, se si optasse per una incentivazione non tradizionale di tipo gestionale-organizzativo, non legata alla redditività ma al *modello dello sviluppo delle competenze*, non si potrebbe ridurre il rischio occupazione-disoccupazione senza accrescere quello legato alla remunerazione alta-bassa? In altri termini avere un gioco a somma positiva per il lavoratore e per l'impresa? La letteratura sembra aver mostrato che tale possibilità esiste (Nakamura, 1997; Green - Ashton - Felstead, 2000; Leoni - Tiraboschi - Valietti, 1999; Leoni - Cristini - Labory, 2000). Mediante opportuni sistemi di incentivo individuali e di gruppo, nonché disegni organizzativi appropriati, concordati tra le parti nelle procedure di impiego, nei sistemi di valutazione e nella definizione degli obiettivi, è possibile accrescere le competenze dei dipendenti, le loro capacità ed autorità nelle decisioni e con esse sia l'efficacia sia l'efficienza dell'organizzazione produttiva, migliorando le performance dell'impresa. Condizioni affinché ciò avvenga è che i dipendenti abbiano «voce» nella organizzazione e gestione del fenomeno produttivo, con modalità dirette e di rappresentanza sindacale, e che possano sviluppare le abilità intellettuali e tecniche specifiche all'impresa. Ciò accresce il ruolo dei mercati interni del lavoro, ove i lavoratori hanno un *long term commitment* con l'impresa, i quali risulterebbero consolidati dalla necessità di investire nelle abilità. Come osserva Koike (2000, p.22), “[q]uesta argomentazione fa sorgere dei dubbi a proposito della teoria prevalente secondo la quale un mercato (esterno) del lavoro mobile sarebbe più efficiente nella promozione della competitività. Una eccessiva mobilità potrebbe danneggiare [...] lo sviluppo delle risorse umane poiché potrebbero non svilupparsi correttamente quelle abilità intellettuali che richiedono esperienza nella gestione dei problemi sul luogo di lavoro”. In questo senso, con riferimento ai sistemi di pagamento, sarebbe necessario allontanarsi da uno schema centrato sulla *partecipazione ai risultati* per accogliere uno schema di *partecipazione per i risultati*. Ciò si dovrebbe anche sostanziare in un sentiero di *flessibilità innovativa* piuttosto che di *flessibilità difensiva*. Probabilmente, ciò che maggiormente frena questo percorso, certamente complesso sul piano della gestione organizzativa, è sia la mancanza di una cultura della partecipazione nell'impresa che superi gli aspetti distributivi, dal lato della direzione e da quello delle rappresentanze dei dipendenti, sia le resistenze politiche delle associazioni di categoria che, impreparate ad accogliere forme di partecipazione diretta, vedrebbero diminuire il loro ruolo di controllo e mediazione degli interessi.

A riprova di ciò, e con riferimento a questi aspetti che consideriamo centrali per la competitività delle imprese, appaiono significative alcune posizioni delle parti sociali.

Le associazioni industriali, o loro esponenti, se da un lato si dichiarano favorevoli all'economia della partecipazione, dall'altro esprimono preoccupazioni che possono frenare il confronto appena

avviato. Le ragioni addotte a favore della partecipazione economica ed azionaria in particolare possono essere sintetizzate come segue.

- A) L'ipotesi di economia della partecipazione favorirebbe il confronto sul doppio livello di contrattazione, che era stato accantonato nella fase di sottoscrizione del Patto del dicembre 1998.
- B) La flessibilità delle remunerazioni rispetto al ciclo economico sembrerebbe molto conveniente per l'impresa e risponderebbe ad una richiesta più volte espressa nella discussione sui due livelli contrattuali. Tale modalità non richiederebbe necessariamente la messa in discussione dell'operato della direzione in caso di risultati avversi, in quanto gli aggiustamenti vengono comunque assicurati dalla variabilità salariale. Si assumono come dati i risultati acquisiti sul mercato, e si sposta l'onere dell'aggiustamento sul fattore lavoro, in termini di prezzo e/o quantità.
- C) Si rafforzerebbe il ruolo della retribuzione aziendale, senza accrescere l'area di intervento del sindacato nell'organizzazione dell'impresa. In altri termini, si sposta il baricentro delle dinamiche retributive dalla contrattazione nazionale di categoria alla contrattazione aziendale, senza che ciò implichi il decentramento e l'estensione della negoziazione su materie diverse dal salario.
- D) Si eviterebbe l'impiego di indicatori tecnico-produttivi, controllabili dalle rappresentanze, per spostare l'attenzione su dati di redditività e di bilancio, controllabili generalmenete solo dalle direzioni aziendali e dalla proprietà.
- E) Il peso del salario base contrattato a livello di categoria dovrebbe ridursi, in termini relativi ma anche assoluti, per lasciare spazio eventualmente al salario aziendale, ove la contrattazione è presente.
- F) Il sindacato, o parte di questo, verrebbe comunque legittimato sul piano aziendale, contribuendo a mediare interessi contrapposti in una logica comunque d'impresa come comunità d'interessi.
- G) Si estenderebbe il ruolo potenziale della contrattazione sulle retribuzioni di tipo individuale, in particolare in quelle imprese in cui le rappresentanze sindacali non sono presenti o non intervengono a livello territoriale.

Vengono individuati però anche alcuni rischi derivanti dalla diffusione di una economia della partecipazione. Questi rischi possono essere identificati nei seguenti elementi.

- H) Potrebbe estendersi la contrattazione a tutte le imprese, di qualsiasi classe dimensionale e settore economico, mediante interventi delle rappresentanze sindacali direttamente in azienda oppure con accordi territoriali vincolanti per tutte le imprese.
- I) Verrebbe richiesta una nuova normativa sulle rappresentanze sindacali, che estenda significativamente la presenza in azienda delle organizzazioni confederali.
- J) Aumenterebbe la richiesta da parte dei lavoratori di conoscere i risultati economici aziendali mediante la diffusione di bilanci economici trasparenti e non redatti a fini fiscali, contrapposta ad un accresciuto interesse delle imprese a rendere pubblici o meno i risultati a seconda che questi siano positivi o negativi, dato che da ciò può conseguire un incremento delle retribuzioni.
- K) Potrebbe rafforzarsi la domanda di «voce» da parte dei lavoratori e/o loro rappresentanze nella gestione delle imprese, ad iniziare dalla partecipazione negli organi societari con eventuale diritto di voto, e ciò si scontra con la volontà degli azionisti di maggioranza di mantenere il controllo assoluto dell'impresa.
- L) La maggiore flessibilità salariale, costosa sul piano informativo nella gestione dei premi, potrebbe essere compensata da una minore flessibilità numerica e questo non necessariamente incontra i favori dell'impresa soprattutto quando questa ultima diviene meno costosa in presenza di politiche di deregolamentazione delle assunzioni e delle interruzioni nei rapporti di lavoro.

L'insieme di questi elementi favorisce il confronto su specifiche implicazioni dell'economia della partecipazione (flessibilità retributiva, anzitutto, che porta con sé la modifica del doppio livello contrattuale), mentre lo rallenta su altre (partecipazione gestionale/organizzativa nell'impresa), che riguardano la "voce" dei dipendenti all'interno dell'impresa ed il ruolo esercitato

da loro rappresentanti in specifici organi istituzionali. Proprio su questi ultimi aspetti l'analisi economica fornisce comunque alcune preziose indicazioni sottolineando ai fini delle performance dell'impresa sia l'importanza di scambi informativi istituzionalizzati, di procedure di consultazione tra dipendenti, rappresentanze e direzione aziendale e di co-determinazione delle decisioni, sia le condizioni alle quali ciò può essere realizzato (Freeman - Lazear, 1995; Fernie - Metcalf, 1995).

Per quanto riguarda le organizzazioni sindacali, si segnalano posizioni fortemente differenziate. Da un lato, la Cisl enfatizza la dimensione aziendale e territoriale del ruolo del sindacato e guarda con favore all'ipotesi di azionariato dei dipendenti, ritenendolo uno strumento appropriato per favorire la condivisione di obiettivi tra dipendenti e proprietà. Come ricorda Baglioni (2000), a differenza della Cgil che considera i lavoratori fundamentalmente simili da cui segue la propensione verso condizioni retributive di tipo equalitario, il sindacato di ispirazione cattolica sottolinea le diversità tra questi che deve essere riconosciuta in termini economici. Oltre a questa componente del sindacato, anche la Uil giunge a proporre uno scambio tra quote di salario legate oggi alla produttività con quote retributive sotto forma di azioni, a condizione che le rappresentanze possano esercitare un controllo sull'impresa. Non viene precisato però con quali strumenti ed in quali ambiti tale controllo debba essere esercitato. Benché la capacità di incidere sulla organizzazione dell'impresa sia scarsa, come peraltro la cultura aziendale, alla partecipazione azionaria viene associata la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, con la presenza dei rappresentanti negli organi di amministrazione. Non risulta chiaro però quali sono le condizioni a cui questa partecipazione può essere esercitata. Ad esempio, per avere un rappresentante nel CdA quale quota di azioni occorre che i lavoratori posseggano? Ed in presenza di un sindacato di controllo dell'impresa, come si esercita il diritto di partecipazione nelle decisioni? Il patto di sindacato potrebbe escludere proprio la componente dei dipendenti dalla gestione dell'impresa, che rimane unicamente compito della maggioranza o dei manager da essa nominati. La presenza negli organi è infatti cosa ben diversa dalla gestione. Sia che la partecipazione alla gestione riguardi solo gli aspetti redistributivi (partecipazione al risultato economico) sia che essa si estenda ad aspetti di tipo organizzativo e strategico¹², è possibile che la direzione dell'impresa non intenda affatto condividere scelte di tipo organizzativo oppure che l'azionista di maggioranza non sia affatto interessato al "come" il risultato è stato raggiunto ma piuttosto al "risultato in sé" ed alle strategie complessive dell'impresa. Il rischio è quindi che si richieda una legittimazione di tipo politico e di controllo/contrattazione, piuttosto che un intervento diretto nella gestione. Ciò si traduce anche nelle proposte di revisione dei livelli contrattuali, con la riduzione del ruolo dei contratti nazionali di categoria e l'estensione della dimensione territoriale della contrattazione che coinvolga tutte le imprese. Dall'altro, la Cgil esprime un tendenziale rifiuto alla proposta di partecipazione azionaria. Anzitutto, nel metodo, si afferma che la proposta invade il campo di libera contrattazione tra le parti, in particolare qualora si volesse intervenire in via normativa come in altri paesi, e contrappone ad accordi sul salario flessibile accordi sulla formazione come diritto dei lavoratori. In secondo luogo, nel merito, si argomenta che occorre distinguere le scelte di risparmio dei dipendenti dalle loro retribuzioni collettive, anche se si ammette che la partecipazione azionaria o remunerazione differita nel tempo sono stati già a volte sostituiti di aumenti retributivi. In terzo luogo, sempre nel merito, si ribadisce la distinzione tra sfera della proprietà e ruolo dei dipendenti che non possono partecipare collettivamente al rischio d'impresa con quote della loro retribuzione. Con riferimento a queste obiezioni di merito si potrebbe comunque osservare che il coinvolgimento dei dipendenti mediante quote di risparmio dell'impresa ed assunzione di rischio consentirebbe proprio di proteggere il capitale umano specifico che il dipendente stesso ha investito nell'impresa, e ciò implicherebbe un suo ruolo nelle decisioni strategiche assunte dalla direzione (Lazear - Freeman, 1996)¹³. Sembrano emergere invece da parte di questo sindacato alcune difficoltà a confrontarsi sulla organizzazione dell'impresa e del lavoro avendo ridotto il controllo sull'oggetto dello scambio, il contenuto del lavoro. Schemi di *profit-revenue- o gain-sharing* con contenuti partecipativi anche non economici dovrebbero proprio intervenire sulle forme ed i contenuti delle prestazioni lavorative, e sulle modalità di sviluppo della professionalità

¹² Ad esempio, condizioni di lavoro, intervento sulla organizzazione del lavoro, svolgimento delle prestazioni lavorative individuali e/o di gruppo, scelte strategiche di lungo periodo, assetti proprietari.

¹³ Con riferimento all'obiezione di metodo, si potrebbe osservare che se essa avesse valenza allora non si comprende per quale ragione la stessa non possa applicarsi ad altri argomenti similari, tipo l'incentivo fiscale alla sottoscrizione di accordi sul salario variabile previsti dalla normativa italiana (L.402/96, L.135/97).

dei dipendenti, sui percorsi di formazione interni all'impresa, ambiti sui quali il sindacato sembra non possedere competenze adeguate.

I sindacati presentano quindi un *deficit* significativo proprio sui temi che appaiono essere oggi più rilevati per la competitività delle imprese, cioè la loro organizzazione interna complessiva, non solo del lavoro, ma più in generale la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, la catena logistica, i rapporti di subfornitura, l'innovazione organizzativa. Tale deficit non può essere compensato richiamando la rilevanza della partecipazione azionaria o della contrattazione decentrata se a ciò non consegue una capacità di intervento non tradizionale che individui un nuovo oggetto dello scambio. Sembra esservi una ridotta consapevolezza circa le diverse forme di partecipazione: a) quella diretta del dipendente che si esercita anche indipendentemente da forme di rappresentatività e si esplica nella capacità di intervento sui problemi che emergono nel processo produttivo; b) quella gestionale-organizzativa che invece richiede forme di rappresentanza e di sintesi a livello d'impresa e che necessita competenze di progettazione e di gestione; c) quella gestionale-strategica di cui l'azionariato dei lavoratori può divenire uno strumento e che può rispondere ad esigenze redistributive del valore realizzato oppure estendersi al controllo e gestione dell'impresa. Ricerche recenti mostrano proprio che i lavoratori possono trarre vantaggi da quelle che nella letteratura anglosassone vengono denominate "high performance work practices". Riferendosi alla adozione di schemi di partecipazione dei dipendenti nelle decisioni organizzative delle imprese statunitensi, osservano recentemente due noti studiosi: "Whatever the explanation, since EI [employee involvement] has at worst a nonnegative effect on productivity and a positive effect on the lives of workers, it is a net benefit to the U.S. labor market" (Freeman - Kleiner, 2000, p.223). Conclusioni non dissimili emergono con riferimento all'esperienza di schemi partecipativi nei paesi europei (European Commission, 1997a, 1997b; European Foundation, 1997; EFES, 1999). Questi risultati costituiscono di certo uno stimolo anche per le organizzazioni di rappresentanza ad operare per superare il deficit nella cultura della partecipazione¹⁴.

In sintesi, le argomentazioni delle istituzioni e delle parti sociali sono certamente rilevanti e riguardano aspetti significativi; esse tuttavia non sembrano cogliere le implicazioni che la proposta di «economia della partecipazione» presenta sul terreno economico e gestionale dell'impresa. Al contempo, rendono evidente che il binomio partecipazione-flessibilità retributiva non può tradursi in un mero contenimento delle retribuzioni, e che l'efficacia del legame tra retribuzioni e performance difficilmente può prescindere da forme di partecipazione extra-economica e dai modelli di relazioni industriali prevalenti, come peraltro l'analisi economica suggerisce.

Riferimenti bibliografici

- Antonelli G. - Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, vol.XXXI, nn.3-4, pp.5-24.
- Baglioni G. (2000), "La partecipazione da sola non basta", *Il Sole 24 Ore*, 14 luglio, p.17.
- Banca d'Italia (1998, 1999, 2000), *Relazione annuale e Considerazioni finali*, Roma, Banca d'Italia.
- Bhargava S. - Jenkinson T. (1995), Explicit versus Implicit Profit Sharing and Determination of Wages: Microeconomic Evidence from the UK, *Labour*, vol.9, n.1, pp.73-95.
- Biagioli M. (1996), La partecipazione agli utili, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, vol.VI, pp.493-502.
- Biagioli M. (1999), Alcune osservazioni sul ruolo della partecipazione dei lavoratori ai risultati economici delle imprese nell'ambito della politica della concertazione, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.1, gennaio-giugno, pp. 87-133.
- Black S. - Lynch L. (1997), How to Compete: The Impact of Workplace Practice and Information Technology on Productivity, LSE-CEP, discussion paper, n.376, November, London, *mimeo*.

¹⁴ Infine, può essere richiamata la posizione del Governo, o meglio di sue componenti. Le dichiarazioni del ministro del lavoro sono improntate alla apertura verso l'ipotesi di partecipazione azionaria (Salvi, 2000). E ciò è comprensibile in quanto si apre anche uno spazio significativo al Governo per rinnovare un suo ruolo di mediatore dello scambio tra salari flessibili e partecipazione economica all'impresa, nella prospettiva di un patto sul lavoro che superi i limiti evidenti dimostrati dai precedenti, sia quello del '93 (per il quale il secondo livello contrattuale non è obbligatorio), sia quello del '98 (che non entra nel merito degli aspetti contrattuali).

- Blanchflower D.G. - Oswald A.J. (1987), Profit-Sharing. Can It Work?, LSE-CEP, discussion paper, n.242, November, London, *mimeo*.
- Blinder A.S. (a cura di) (1990), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington D.C., The Brookings Institution.
- Brusco S. - Solinas G. (1997), *Competitività e partecipazione*, Bologna, Il Mulino.
- Buttler F. - Franz W. - Schetkatt R. - Soschice D. (a cura di) (1995), *Institutional Frameworks and Labour Market Performance: Comparative Views on the U.S. and German Economies*, London, Routledge.
- Cable J.R. (1988), Is Profit-Sharing Participation? Evidence on Alternative Firm Types from West Germany, *International Journal of Industrial Organization*, vol.6, n.1, pp.121-137.
- Cable J.R. - Wilson N. (1989) Profit-sharing and Productivity: An Analysis of UK Engineering Firms, *Economic Journal*, vol.99, n.396, pp.366-375.
- Cable J.R. - Wilson N. (1990) Profit-sharing and Productivity: Some further Evidence, *Economic Journal*, vol.100, n.401, pp.550-555.
- Cainarca G. - Sgobbi F. (1997), Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo, *Economia e Lavoro*, vol.XXXI, nn.3-4, pp.25-41.
- Cainarca G. - Sgobbi F. (1998), Lo sviluppo delle competenze e l'organizzazione del lavoro, *Economia Politica*, vol.XV, n.1, pp.35-58.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di) (2001), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Milano, Franco Angeli.
- Carstensen V. - Gerlach K. - Hubler O. (1995), Profit Sharing in German Firms, in Buttler F. - Franz W. - Schetkatt R. - Soskice D. (a cura di) (1995), pp.168-207.
- Cerfeda W. (2000), "Il lavoratore non deve condividere il rischio d'impresa", *Il Sole 24 Ore*, 19 Luglio, p.17.
- Davidson P. (1986-87), The Simple Macroeconomics of a Nonergodic Monetary Economy versus a Share Economy: Is Weitzman's Macroeconomics too Simple?, *Journal of Post Keynesian Economics*, vol.IX, n.2, pp.202-215.
- Dworkin J.B. et al. (1988), Workers' Preferences in Concessionary Bargaining, *Industrial Relations*, vol.27, Winter, pp.7-20.
- EFES (European Federation of Employed Shareholders for Employee Ownership and Participation) (1999), First European Workshop for Employee Ownership and Participation, Final report, Brussels, 30 aprile, *mimeo*.
- Einaudi L. (1949), *Lezioni di politica sociale*, Torino, Utet.
- Erickson C.L. - Ichino A. (1994), Lump-sum Bonuses in Union Contracts, in Lewin D. - Sockell D. (a cura di), *Advances in Industrial and Labour Relations*, Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc., vol.6, pp.183-218
- Estrin S. - Grout P. - Wadhvani S. (1987), Profit-sharing and Employee Share Ownership, *Economic Policy. A European Forum*, n.4, April, pp.13-62.
- Estrin S. - Wilson N. (1989), Profit Sharing and Marginal Cost of Labour and Employment Variability, Centre for Labour Economics, LSE, discussion paper, n. 588, London, *mimeo*.
- European Commission (1997a), Green Paper on Partnership for a New Organization of Work, Brussels, European Commission, April, *mimeo*.
- European Commission (1997b), Pepper Report II: Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results (Including Equity Participation) in Member States, Brussels, Brussels, European Commission, *mimeo*.
- European Foundation (1997), New Forms of Work Organization. Can Europe Realize Its Potential? Results of a Survey of Direct Participation in Europe, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *mimeo*.
- Fernie S. - Metcalf D. (1995), Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain, *British Journal of Industrial Relations*, vol.33, n.3, pp.379-415.
- Fitzroy F.R (1987), Unemployment and the Share Economy. A Sceptical Note, Istituto Universitario Europeo, working paper, n.286, Firenze, *mimeo*.
- Freeman R.B. - Kleiner M.M (2000), Who Benefits Most from Employee Involvements: Firms or Workers?, *American Economic Review, Paper and Proceedings*, vol.90, n.2, pp.218-223.
- Freeman R.B. - Lazear E.P. (1995), An Economic Analysis of Works Councils, in Rogers J. - Streeck W. (a cura di), *Works Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago, NBER-Chicago University Press, pp. 27-52.

- Fujimoto T. (1998), Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: A Case of the Development-Production Systems of the Japanese Auto-Makers, in Chandler A.D. Jr. - Hagström P. - Sölvell Ö. (a cura di), *The Dynamic Firm*, Oxford, Oxford University Press, pp. 15-44.
- Green F. - Ashton D. - Felstead A. (2000), Estimating the Determinants of Supply of Computing, Problem-Solving, Communication, Social and Teamworking Skills, Dept. of Economics, Keynes College, University of Kent at Canterbury, *mimeo*.
- Gui B. (1986), "Insiders", "Outsiders" e partecipazione nella problematica occupazionale. Alcuni rilievi critici alla proposta di Weitman, *Politica Economica*, vol.2, n.3, pp.323-337.
- Ichino A. (1989), Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?, *Politica Economica*, vol.V, n.3, pp.463-491.
- Ichino A. (1994), Flexible Labor Compensation, Risk Sharing and Company Leverage, *European Economic Review*, vol.38, n.7, pp.1411-1421.
- Ichniowski C. - Shaw K. (1995), Old Dogs and New Tricks: The Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices, *Brookings Papers on Economic Activity, Micro*, pp.1-66.
- Killick T. (1995), Relevance, Meaning and Determinants of Flexibility, in Killick T. (a cura di), *The Flexible Economy. Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, London, Routledge, pp.1-31.
- Koike K. (2000), Abilità intellettuali e forza competitive delle imprese, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, n.1, Università degli Studi di Bergamo, *mimeo*.
- Lazear E.P. - Freeman R.B. (1996), Relational Investing: The Worker's Perspective, NBER, working paper, n.5436, Cambridge Mass, *mimeo*.
- Leoni R. (1999), Contrattazione decentrata e partecipazione, in Antonelli G. - Paganetto L. (a cura di), *Disoccupazione e basso livello di attività in Italia. Politiche del lavoro e dell'occupazione*, Bologna, il Mulino, cap.VI, par.5.1, pp.313-330.
- Leoni R. - Cristini A. - Labory S. (2000), Sistemi di gestione delle risorse umane (GRU) e performance d'impresa. Una rassegna critica della letteratura, paper presentato alla XV conferenza annuale dell'Associazione Italiana Economisti del Lavoro (AIEL), 28-29 settembre, Ancona, *mimeo*
- Leoni R. - Tiraboschi L. - Valiotti G. (1999), Contrattazione decentrata: partecipazione allo sviluppo delle competenze *versus* partecipazione ai risultati finanziari, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2, luglio-dicembre, pp.115-152.
- Levine D.I. - D'Andrea Tyson L. (1990), Participation, Productivity and the Firm's Environment, in Blinder A.S. (a cura di) (1990), pp.183-237.
- Mancinelli S. - Pini P. (2000), Incentivazione, suddivisione del rischio e grado di partecipazione: la letteratura teorica, in Pini P. (a cura di) (2000), pp.37-57.
- Meade J. (1986), *Alternative Systems of Business Organisation and Workers Remuneration*, London, Allen and Unwin.
- Mitchell D.J.B. - Lewin D. - Lawler III E.E. (1990), Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity, in Blinder A.S. (a cura di) (1990), pp.15-88.
- Nakamura K. (1997), Worker Participation. Collective Bargaining and Joint Consultation, in Saki M. - Sato H. (a cura di), *Japanese Labour Market and Management in Transition*, London and New York, Routledge - LSE, pp.280-295
- Nuti D.M. (1986), L'Economia della compartecipazione: critiche al modello di Weitman, *Politica ed Economia*, n.1, pp.53-64.
- Nordhaus W. (1988), Can the Share Economy Conquer Stagflation?, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 103, n1, pp.202-217.
- OECD (1998), *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, Paris, OECD.
- Pini P. (2000), Motivazione e determinanti di meccanismi retributivi premianti: un riesame dei risultati della letteratura empirica italiana, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Università degli Studi di Ferrara, n.1, *mimeo*, ora in Cainelli - Fabbri - Pini (a cura di) (2001), cap. VI.
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- Potestio P. (1986), Una nota sul modello di economia partecipativa di M. Weitman, *Politica economica*, vol.2, n.3, 339-360.

- Prendergast C. (1999), The Provision of Incentives in Firms, *Journal of Economic Literature*, vol.37, n.1, pp.7-63.
- Prosperetti L. (1995), *La retribuzione flessibile*, Milano, Franco Angeli.
- Salvi C. (2000), "Sì a una flessibilità «buona»", *Il Sole 24 Ore*, 25 luglio, p.9.
- Wadhvani S. - Wall M. (1990), The Effect of Profit Sharing on Employment, Wages, Stock Return and Productivity: Evidence from Micro-Data, *Economic Journal*, vol.100, January, pp-1-17.
- Weitzman M.L. (1983), Some Macroeconomic Implications of Alternative Compensation Systems, *Economic Journal*, vol.93, December, pp.763-783.
- Weitzman M.L. (1985), Profit Sharing as Macroeconomic Policy, *American Economic Review*, vol.75, May, pp.41-45.
- Weitzman M.L. - Kruse D. (1990), Profit-Sharing and Productivity, in Blinder A. (a cura di) (1990), pp.95-142.

Summary: Flexible Compensation Systems and Worker Participation to the Firm (J.E.L. J33, J53, M12)

In the recent debate, it has been suggested to strengthen the worker participation to the firm through flexible compensation systems. The linkage between compensations and firm performance is viewed as a tool for increasing firm efficiency and competitiveness. The economic theory suggests various *macro-* and *microeconomic* motivations behind the adoption of flexible compensation systems. While the macroeconomic motivations have been largely criticised (on theoretical and empirical grounds), the microeconomic explanations are now very popular, acquiring relevance also for policy makers. This note is focus on the microeconomic motivations and their empirical evidence, along with two different concepts of flexibility, *defensive* and *innovative* flexibility. The importance of distinguishing among a demand for *economic* participation *vs.* a demand for worker participation in the *decision-making* process within the firm is pointed out, together with some policy options aimed at sustaining the diffusion of flexible compensation systems.