

OBIETTIVI E STRUMENTI DEL SALARIO VARIABILE: UNO SCHEMA INTERPRETATIVO

di *Luca Crudeli*

Introduzione

Con la rapida integrazione dei mercati internazionali è fortemente cresciuta l'esposizione delle imprese alla concorrenza estera e la necessità di raggiungere alti ¹. Questa esigenza, sempre più sentita da parte di molti attori del sistema economico (imprese, governo e sindacati) ha portato il dibattito degli anni più recenti a focalizzarsi sulla possibilità di rendere il lavoro un fattore flessibile. Nell'ambito di questo quadro, uno degli strumenti importanti per la flessibilità produttiva e per determinare la qualità del rapporto di lavoro è rappresentato dai meccanismi retributivi premianti.

Gli strumenti che nella letteratura economica sono stati individuati e classificati come *salario variabile* o *performance-related pay* sono molto diversi fra loro. Scorrendo la letteratura teorica, sia italiana sia internazionale, ci si accorge che nei diversi testi i termini utilizzati per indicare le differenti forme di salario variabile sono molto vari, con il risultato di generare qualche confusione. Questa ragione principale ci ha portato a voler definire una terminologia che fosse funzionale a questo stesso volume, e potesse inoltre servire al lettore come prima chiave di lettura per comprendere come stanno cambiando i sistemi retributivi nel contesto economico italiano².

L'obiettivo di questo capitolo è quello di definire quali sono le finalità perseguite dalle imprese che introducono il salario variabile. Per fare questo ci serviremo della costruzione di una specifica tassonomia degli schemi di flessibilità salariale identificati nella letteratura. Nel corso del capitolo ciascuno di questi schemi viene analizzato ed interpretato come uno preciso *strumento* finalizzato al raggiungimento di specifici *obiettivi*. Per *obiettivo* in questo contesto si intende indicare un dato livello di performance che un'impresa intende raggiungere, mentre *strumento* è invece la leva utilizzata dal management³ per indirizzare l'azienda verso tale performance⁴.

¹ Con il termine «competitività» non intendiamo indicare solo competitività basata sul prezzo, ma anche sulla qualità e la commercializzazione del prodotto.

² In particolare ci riferiamo ai cambiamenti avvenuti dopo l'accordo del 23 luglio 1993 concluso fra governo e parti sociali, il cui obiettivo è stato (fra gli altri) di promuovere l'adozione di schemi retributivi premianti contrattati in sede decentrata.

³ Non si intende considerare in questo lavoro la distinzione pur presente in letteratura fra incentivi ai lavoratori ed incentivi destinati ai quadri.

⁴ Alcuni esempi di obiettivi da raggiungere possono essere un determinato livello di profitti nel corso dell'anno, un determinato numero di prezzi prodotti o di prodotti venduti nel corso di un certo periodo

Oltre ad identificare i diversi obiettivi e strumenti del salario variabile, l'analisi presterà anche particolare attenzione al modo in cui le imprese strutturano il salario variabile. La politica retributiva di un'azienda può, in questo senso, essere scomposta in tre parti indipendenti: il *livello*, la *forma funzionale* e la *composizione* della parte variabile. Seguendo Baker, Jensen, Murphy (1988), possiamo mettere queste tre parti in relazione fra loro nel quadro del classico modello di offerta di lavoro individuale. Avremo così il *livello* della retribuzione che corrisponde al costo totale atteso di un'unità di lavoro per il datore di lavoro ed al valore della propria retribuzione⁵ per il lavoratore. La *forma funzionale* che definisce la relazione fra la retribuzione e la performance del lavoratore. La *composizione*, infine, che definisce l'importanza relativa di ogni elemento che forma la retribuzione, cioè quale ruolo giocano, oltre al compenso monetario, aspetti quali l'ambiente, le relazioni di lavoro e la possibilità di emergere e trarre soddisfazione dall'erogazione del proprio sforzo lavorativo.

Sulla base di questa scomposizione baseremo quindi la nostra analisi su due idee principali. A) Il *livello* dei compensi serve unicamente a determinare la qualità e la quantità dei lavoratori che l'azienda intende assumere. Per avere un lavoratore aggiuntivo, infatti, l'azienda deve potere offrire una retribuzione totale che corrisponda almeno al salario di riserva di tale lavoratore. B) La *forma funzionale* costituisce un incentivo per il lavoratore, o, da una differente prospettiva, uno strumento in mano al datore di lavoro per aumentare la produttività. In generale, possiamo quindi affermare che mentre il livello di retribuzione determina chi l'impresa vuole assumere, la forma funzionale serve a stabilire quale sarà la performance del lavoratore una volta che questo è stato assunto⁶.

Oltre all'analisi di questi aspetti ci riferiremo nel particolare a quattro specifiche caratteristiche di ogni schema retributivo analizzato.

- 1) La natura dei parametri/indicatori utilizzati nella determinazione della parte flessibile del salario: sono basati su variabili di tipo economico/finanziario, tecnico/produttivo o di altro tipo?
- 2) L'unità di riferimento dello schema retributivo premiante: è coinvolta l'intera azienda o soltanto una singola unità produttiva o reparto?
- 3) Il valore di riferimento utilizzato nella definizione dei parametri: è relativo alle performance passate dell'azienda oppure ad un benchmark settoriale o di altra natura?
- 4) Il tipo ed il livello di partecipazione dei lavoratori implicito nello schema retributivo: è soltanto di natura economica o prevede la possibilità di influenzare

di tempo. Alcuni esempi di strumenti sono invece i bonus *una tantum*, gli schemi di tipo *profit-sharing*, o *gain-sharing*.

⁵ In questo quadro teorico non prendiamo volutamente in considerazione i contributi che datore di lavoro e lavoratore debbono pagare, e supponiamo vi sia corrispondenza piena fra salario netto e salario lordo.

⁶ Ovviamente, come vedremo più avanti, la forma funzionale della retribuzione ha anche effetto sul processo di selezione dei lavoratori (altrimenti detto processo di *self selection*), e non soltanto sulle loro performance una volta che questi sono stati assunti.

l'organizzazione del lavoro ed il processo di decision-making?

Sulla base di queste caratteristiche, abbiamo dunque identificato quattro forme diverse di salario variabile, ciascuna caratterizzata da differenti obiettivi e strumenti.

- A) Schemi retributivi che non hanno alcun riferimento esplicito alle performance dell'impresa o alla partecipazione dei lavoratori, il cui obiettivo è principalmente contenere il costo del lavoro e ridurre i conflitti fra datore di lavoro e lavoratori attraverso una redistribuzione di parte del «surplus aziendale».
- B) Schemi retributivi esplicitamente basati sull'output fisico del processo produttivo che tendono ad accrescere la produttività.
- C) Schemi retributivi basati sulle performance finanziarie dell'impresa il cui scopo è redistribuire gli incrementi di redditività (*ability to pay*) e/o di suddividere il rischio fra imprenditore e lavoratori.
- D) Schemi retributivi finalizzati alla misurazione ed all'incentivazione della partecipazione diretta dei lavoratori all'organizzazione lavorativa dell'impresa attraverso lo sviluppo di *skill* e *capability*.

Un ultimo rilevante aspetto che abbiamo tenuto in considerazione è come ciascuno di questi schemi si colloca in relazione ai problemi di incertezza. I nostri *strumenti* sono infatti divisibili in due diverse categorie: a) *strumenti interni*, quando i relativi parametri cercano di rispondere a problemi di incertezza endogena dell'azienda; b) *strumenti esterni*, quando i parametri sono invece relativi a problemi di incertezza esogeni all'azienda.

Il capitolo è strutturato come segue. Il primo paragrafo è dedicato ai *lump-sum bonus*, il cui obiettivo è minimizzare i conflitti interni all'azienda e ridurre il potere delle forze sindacali (*anti-unionism, concessionary bargaining*). In questo paragrafo prendiamo inoltre in considerazione il caso in cui datori di lavoro (manager⁷) e lavoratori (sindacati) colludono al fine di beneficiare di eventuali sussidi ed incentivi contributivi introdotti dal governo con lo scopo di diffondere i meccanismi retributivi premianti (Wadwhani, 1988). Il secondo ed il terzo paragrafo trattano di quegli schemi retributivi il cui obiettivo è incentivare la produttività e l'output fisico (*gain-sharing*). Questi incentivi saranno quindi distinti in schemi rivolti a singoli lavoratori e schemi rivolti a gruppi di lavoratori. Il quarto paragrafo è dedicato all'analisi di quelle forme variabili della retribuzione che prevedono un maggior coinvolgimento finanziario dei lavoratori. Lo scopo di questi schemi è tipicamente quello di suddividere parte del rischio d'impresa fra lavoratori e datori di lavoro (*profit-sharing, employee share ownership scheme*). Nel quinto e sesto paragrafo sono analizzati quegli schemi retributivi che incoraggiano la partecipazione attiva del lavoratore e lo sviluppo di nuove competenze professionali (*competence model*). L'ultimo paragrafo, infine, sviluppa alcune brevi considerazioni finali.

⁷ Nel corso del capitolo non verrà fatta in generale alcuna distinzione fra manager e shareholder. I termini di «datore di lavoro» e «manager» vengono pertanto utilizzati come sinonimi.

1. Il salario variabile... poco variabile

I *lump-sum* (o bonus *una tantum*), come molte altre pratiche contrattuali degli anni '80, possono essere concettualmente collocate nel grande insieme noto in letteratura come *concessionary bargaining*⁸. Queste pratiche hanno resistito e si sono largamente diffuse nel corso degli anni '80, mentre sono diventate più rare negli anni più recenti.

Fra i vari strumenti retributivi considerati in questo capitolo, questa forma di salario variabile è sicuramente la meno innovativa. L'erogazione dei bonus in questo caso non è infatti in alcun modo collegata a performance di alcun genere presa⁹. Talvolta, questi schemi possono essere utilizzati in una sorta di passaggio intermedio verso l'introduzione di meccanismi di retribuzione variabile più propriamente detti, mentre in altri casi schemi retributivi che in sede contrattuale appaiono formalmente collegati alle performance dell'azienda, nella sostanza sono del tutto assimilabili alla categoria dei bonus *lump-sum*¹⁰.

Da un punto di vista generale possiamo identificare due tipi di obiettivi che si intendono raggiungere con l'erogazione di bonus di tipo *lump-sum*: a) *obiettivi espliciti* e b) *obiettivi impliciti*.

Gli obiettivi espliciti sono finalità dichiarate in sede contrattuale dalle parti contraenti ed emergono quindi nel testo del contratto. Esempi di questo tipo di obiettivi possono essere l'incoraggiamento del senso di appartenenza dei lavoratori all'impresa, la redistribuzione di imprevisti incrementi di redditività¹¹ o l'introduzione di un meccanismo retributivo premiante propriamente detto.

Dall'altro lato, gli obiettivi impliciti non appaiono nei testi contrattuali ma sono rilevanti almeno quanto gli espliciti. L'erogazione di bonus, infatti, può essere vantaggiosa e determinata da molti fattori. In particolare, essi possono essere utilizzati come strumento strategico anti-sindacato, per indebolirne la forza contrattuale e prevenire le richieste di aumenti strutturali del salario. Analogamente, bonus *una tantum* possono essere utilizzati per prevenire eventuali tensioni che si verificano quando un'impresa decide di passare da un sistema retributivo tradizionale ad un sistema retributivo flessibile, soprattutto nei casi in cui questa transizione non ha l'appoggio del sindacato. Un'impresa, infine, in collusione con il sindacato può erogare bonus

⁸ Con *concessionary bargaining* si intende qui indicare una pratica contrattuale nella quale le parti hanno un atteggiamento di tipo prettamente difensivo in relazione al perseguimento dei rispettivi obiettivi. Questi ultimi, dal lato delle imprese, possono essere individuati nella volontà di applicare meccanismi orientati generalmente a modelli di flessibilità difensiva (Killick, 1995), mentre, dal lato dei lavoratori, essi si esplicano sostanzialmente nel contenimento degli indirizzi di policy delle imprese. Questa tensione trova spesso la propria soluzione nell'adozione di meccanismi di retribuzione variabile «rigidi» quali appunto i *lump-sum* possono essere.

⁹ Ovviamente per erogare bonus di qualsiasi genere l'impresa deve comunque disporre di una certa *disponibilità a pagare*, pertanto un qualche legame con le performance (anche se non formalizzato) persiste anche nel caso dei bonus *una tantum*.

¹⁰ Ci riferiamo in questo caso a quelli che in letteratura sono conosciuti come *contratti cosmetici* (Wadwhani, 1988).

¹¹ Si intende in questo caso indicare incrementi inattesi nelle performance d'impresa per i quali il management ritenga in modo unilaterale di dover distribuire un premio ai lavoratori.

una tantum mascherati sotto altre forme retributive con il puro fine di usufruire di qualche forma di incentivo governativo a carattere fiscale.

1.1 *Bonus lump-sum*

«A lump-sum bonus in a union contract is defined as a contractual payment that does not go into the hourly base wage and is not explicitly tied to individual, group or company performance; contracts frequently specify more than one bonus payment over the life of the agreement, but the amount and timing of the bonuses are always specified at signing» (Erickson, Ichino, 1994, p. 184). Sulla base di tale definizione possiamo distinguere due tipi differenti di lump-sum bonus.

- 1) Bonus definiti in termini assoluti (ad es. un bonus di 50 euro in più sulla paga base), nei quali il livello è quindi lo stesso per ogni lavoratore e non ha alcun legame con la parte strutturale del salario.
- 2) Bonus definiti in termini relativi o percentuali (ad es. 10% della paga base), nei quali il livello è invece una funzione del salario base.

I bonus lump-sum di entrambe le forme hanno conquistato nel corso degli anni '80 un modesto favore in molti paesi industrializzati. Questo perché essi rappresentano una strategia di tipo *one-shot* finalizzata a pagare «salari non sindacalizzati in un contesto sindacalizzato» (Erikson, Ichino, 1994, p. 185, nostra traduzione) quindi utile a contenere le dinamiche salariali.

L'evidenza empirica relativamente al caso italiano ed inglese sembra supportare questo quadro teorico (Baglioni, 1997; Fabbri, Melotti, Pini, 2000; Erickson, Ichino, 1994). Nel Regno Unito sistemi basati sull'erogazione di bonus una tantum sono stati ampiamente adottati successivamente ad una decade di forte crescita salariale come quella degli anni '70. In Italia, al contrario, i bonus una tantum sembrano aver conosciuto una discreta diffusione immediatamente dopo la firma dell'accordo del 23 luglio del 1993.

Quest'ultima tendenza è riferibile al tentativo di creare un processo di *soft landing* verso il nuovo sistema retributivo auspicato dall'accordo. In termini generali potremmo infatti affermare che lo scopo principale di un sistema di bonus è di evitare il diffondersi di un clima di insoddisfazione fra i lavoratori (Fabbri, Pini, 1998), in special modo quando l'introduzione di un qualche meccanismo retributivo premiante può comportare una contrazione nel salario totale del lavoratore.

In un interessante lavoro empirico basato su 455 imprese britanniche, Erikson, Ichino (1994, pp. 197-211) identificano alcune caratteristiche principali che determinano il ricorso a bonus una tantum.

- A) L'utilizzo di lump-sum è fortemente influenzato dalla presenza di incertezza. Più incerto è l'ambiente in cui opera l'impresa (es. in presenza di un andamento incerto delle vendite esattamente l'anno precedente al rinnovo del contratto dei lavoratori), più è probabile che l'impresa adotti uno schema retributivo di tipo

del 23 luglio e soprattutto i provvedimenti governativi del 1996 che introducono in qualche misura incentivi fiscali all'adozione dei premi, hanno portato ad un cambiamento nella natura degli accordi. I bonus *una tantum* sono infatti sempre più associati all'introduzione di un qualche schema retributivo premiante propriamente detto.

- C) C'è una chiara correlazione fra la dimensione d'impresa e l'adozione di bonus *lump-sum*. I bonus sono infatti meno frequenti nelle grandi imprese ove tendono più facilmente ad essere sostituiti da schemi di tipo *gain-sharing* o *profit-sharing* (Cossentino, Prosperetti, 1990; Fabbri, Melotti, Pini, 2000).

1.2 *Bonus lump-sum nei contratti cosmetici*

Come è stato messo in evidenza in Wadhvani (1988) ed in Estrin, Wadhvani (1986), l'introduzione da parte del governo di concessioni fiscali e monetarie con la finalità di incentivare la diffusione dei meccanismi retributivi premianti, può portare alla formulazione di cosiddetti *contratti cosmetici*. Questo fenomeno è dovuto principalmente ai costi di transazione che datori di lavoro e sindacati si trovano ad affrontare nel passaggio da un regime retributivo di tipo tradizionale ad un regime retributivo flessibile ed innovativo. Alcuni paesi, al fine di incoraggiare la diffusione di meccanismi retributivi premianti, hanno deciso di introdurre incentivi fiscali e contributivi legati ai nuovi contratti (UK, USA, Germania ed Italia), ma ciò in molti casi non ha prodotto i risultati auspicati finendo per spingere datori di lavoro e sindacati ad una forma di collusione per la spartizione degli incentivi. Le due parti pos-

sono infatti continuare a contrattare sul livello retributivo totale del lavoratore suddividendo questo salario in una parte fissa ed una solo nominalmente variabile. Questo permette di beneficiare degli incentivi governativi, ma allontana notevolmente il sistema retributivo da un'effettiva flessibilità basata sulle performance dell'azienda¹², riportandolo quindi, in un'orbita assimilabile a quella dei bonus lump-sum.

Alcuni studi (Fabbri, Melotti, Pini, 2000; Fabbri, Pini, 2000; Bianchi, Crudeli, Fabbri, Pini, 1999)¹³ mostrano come schemi di tipo cosmetico siano fortemente presenti in diversi sistemi locali dell'Emilia Romagna ed in particolar modo mostrano come:

- a) durante gli anni '90 i contratti che introducono una qualsiasi forma di salario flessibile (gain-sharing, profit-sharing, lump-sum, competence model) sono cresciuti fortemente in quantità, ma non necessariamente in termini di qualità contrattuale¹⁴;
- b) un numero molto significativo di contratti definiti nominalmente sulla base delle performance aziendali introduce in realtà un bonus una tantum e rimanda la definizione delle modalità di erogazione della parte flessibile a contrattazioni successive;
- c) un numero significativo di contratti che introduce un meccanismo di retribuzione variabile pur non strutturandolo in modo compiuto fa esplicito riferimento ai meccanismi di incentivazione fiscale.

Queste tre semplici osservazioni gettano dunque qualche ombra sulle innovazioni introdotte dalla tornata contrattuale italiana degli anni '90 e sulla effettiva capacità delle aziende di assimilare tali innovazioni, e danno sostanza alle intuizioni teoriche di autori come Wadhvani (1988).

2. Strumenti per aumentare la produttività

La prima domanda utile per iniziare l'analisi dei differenti meccanismi retributivi di tipo incentivante è la seguente: cosa intendiamo precisamente con la parola «incentivo»? In generale un incentivo può essere un sistema di strumenti economici che, secondo una scala prestabilita, associa in modo inequivocabile un insieme di ricompense ad uno specifico range di performance (Felicetti, 1994). In contrasto con i modelli retributivi di tipo tradizionale, quindi la ricompensa (monetaria o non monetaria) non è commisurata solamente alle ore lavorative (*input*), bensì anche a specifici risultati di produttività (o *output*), ovvero a ciò che l'impresa si aspetta di ottenere da un lavoratore. Tre aspetti in particolare sono comuni ad ogni schema incentivante:

¹² In altre parole i salari sono totalmente indipendenti dalle performance aziendali.

¹³ Si veda anche il capitolo VII in questo volume.

¹⁴ La qualità della contrattazione può essere identificata attraverso una attenta lettura dei contratti e si riferisce ad ambiti quali, ad esempio, la diffusione delle informazioni all'interno dell'impresa, la contrattazione sulla formazione dei lavoratori, sugli orari e sull'organizzazione del lavoro.

- a) gli incentivi ricompensano soltanto il «risultato finale» della performance del lavoratore, e non la performance stessa;
- b) le ricompense debbono essere di tipo reversibile¹⁵;
- c) la connessione fra risultati e ricompense deve essere chiara al lavoratore prima che questi eroghi lo sforzo lavorativo¹⁶.

Mantenendo salde queste caratteristiche, gli schemi incentivanti assumono forme diverse a seconda delle categorie di lavoratori alle quali essi sono destinati. I manager, per esempio, sono spesso incentivati da schemi conosciuti come *Management by Objectives (MBO)*; gli addetti alle vendite ricevono commissioni sul quantitativo venduto; gli operai ricevono bonus direttamente correlati alle loro performance produttive. Fra tutte le forme di incentivo che possono essere prese in considerazione quelle legate alla produttività sono sicuramente le più trattate in letteratura. Esse sono spesso rappresentate da incentivi al pezzo o basati su specifici standard di qualità e rappresentano, in certa misura, l'evoluzione logica naturale del modello tayloristico di organizzazione produttiva. È comunque importante non confondere questo tipo di schemi con i bonus una tantum visti in precedenza. La maggior differenza che sussiste fra i due, infatti, è data dal fatto che nel caso degli schemi incentivanti (che *gain-sharing*) l'ammontare del bonus ed il suo legame con il lavoro svolto sono conosciuti a priori dal lavoratore, mentre nel caso dei bonus una tantum (come abbiamo visto) questo non avviene.

2.1 Incentivi individuali e di gruppo: gli schemi gain-sharing

Gli schemi retributivi di tipo gain-sharing sono uno dei possibili strumenti del management per ridurre i costi di produzione associati al fattore lavoro. Da un punto di vista teorico potremmo sostenere che l'obiettivo principale di questo tipo di schemi è ridurre l'incertezza interna all'azienda dovuta ad asimmetrie informative ed a mercati interni del lavoro imperfetti. Schemi gain-sharing di tipo individuale possono quindi incoraggiare il lavoratore a condividere le informazioni a sua disposizione con il proprio datore di lavoro, mentre schemi di gruppo incentivano la condivisione di queste fra i colleghi e stretti collaboratori. Uno schema di tipo gain-sharing può, in ogni caso soddisfare diverse esigenze dell'impresa. Oltre a stimolare la produttività incentivando il lavoratore ad erogare un maggiore sforzo, o a condividere le informazioni con i propri collaboratori, essi possono infatti alleggerire i conflitti interni all'azienda e trasformare parte del salario strutturale in salario flessibile.

¹⁵ Ovviamente performance ripetute possono essere ripetutamente ricompensate, ma questo non deve assolutamente mutare la struttura di base del salario (Felicetti, 1994).

¹⁶ In riferimento a questo aspetto inoltre, la letteratura ha messo in evidenza la possibilità che la «forma» dell'incentivo abbia un'influenza distorsiva nei confronti della performance del lavoratore, spingendo quest'ultimo a concentrarsi più sugli aspetti rilevanti ai fini dell'erogazione dell'incentivo piuttosto che sul lavoro in sé. Un noto esempio di questo è dato dal fatto che incentivi basati sulla riduzione dei tempi di produzione possono portare a riduzioni drastiche della qualità dell'output.

La flessibilità è garantita dal fatto che non è previsto che gli incentivi vengano consolidati nella parte fissa della retribuzione. Lo sforzo del lavoratore e gli incentivi di produttività che ne derivano, infatti, non sono costanti. Nel tempo, però, l'erogazione di bonus può sostituirsi ad aumenti strutturali della retribuzione, con l'effetto di abbassare il salario base (reale) del lavoratore. Questo processo è conosciuto in letteratura con il nome di *no gravy theory of bonuses* (Kaufman, 1998). Nel classico modello da manuale, infatti, lo sforzo non è normalmente considerato nella determinazione dell'offerta di lavoro e l'utilità del lavoratore dipende esclusivamente dalla remunerazione totale composta dal salario base e da i bonus ricevuti. In questo caso, se il mercato del lavoro è perfettamente concorrenziale ed il lavoro offerto è omogeneo, tutte le imprese devono pagare lo stesso livello retributivo totale d'equilibrio, con la conseguenza che ad ogni bonus erogato corrisponde un eguale riduzione del salario base del lavoratore (Kaufman, 1998). In altre parole i lavoratori in questo caso «pagano» i bonus ricevuti tramite una riduzione del loro salario base, mentre i bonus non hanno alcuna influenza effettiva sulla remunerazione totale.

Nel caso in cui il mercato del lavoro non sia perfettamente concorrenziale, invece, i bonus possono riflettere la redditività dell'impresa o dell'industria e possono essere un'aggiunta al salario di mercato. In questo caso essi vengono definiti di tipo *pure-gravy*. In un interessante studio a carattere empirico, Kaufman (1998) mostra come un'impresa che adotta uno schema retributivo di tipo gain-sharing per ottenere un maggiore impegno da parte del lavoratore sia nella maggior parte dei casi costretta ad erogare una maggiore retribuzione totale per compensare il lavoratore.

Gli incentivi, così come li abbiamo visti finora, collegano la retribuzione all'output del lavoratore. L'incentivo corrisponde dunque ad una ricompensa per il lavoratore la cui performance raggiunge o supera un livello contrattato ex ante. Posto in questi termini il rapporto contrattuale può quindi essere ricondotto ed analizzato sulla base di uno schema concettuale classico del tipo principale/agente.

Il modello principale/agente vede la presenza di un agente al quale spetta di produrre un certo livello di output, e di un principale, proprietario dell'output prodotto, il cui compito è ricompensare l'agente (Gibbons, 1996). Se escludiamo dal rapporto l'esistenza di ogni evento negativo casuale che può influenzare la produzione e che è¹⁷, l'incertezza che caratterizza il rapporto di lavoro deriva esclusivamente da due problemi principali: a) un problema di azzardo morale; b) un problema di selezione avversa.

Citando Holmstrom (1982, p. 324), possiamo definire questi due elementi nel modo seguente: «Moral hazard refers to the problem of inducing agents to supply proper amounts of productive inputs (effort) when their actions cannot be observed and contracted for directly. Adverse selection refers to a situation where actions can be observed, but it cannot be verified whether the action was the correct one, given the agent's contingency, which he privately observes».

Sia il problema di azzardo morale che quello di selezione avversa sono quindi

¹⁷ Quale ad esempio potrebbe essere la momentanea rottura delle macchine, o la scarsa qualità delle materie prime acquistate.

generati da asimmetrie nella distribuzione delle informazioni interne all'azienda. In altre parole possiamo immaginare l'esistenza di un mercato dell'informazione all'interno dell'impresa, dove i singoli agenti sono i principali monopolisti, ognuno relativamente ai propri compiti specifici. Il monopolio d'informazione offre quindi una posizione strategica di vantaggio alla quale gli agenti non sono disposti a rinunciare facilmente; si genera così una forma di inefficienza endogena all'impresa che chiameremo incertezza verticale.

Pur essendo uno strumento d'analisi molto potente, il modello principale/agente non considera però i seguenti aspetti (Gibbons, 1996).

1) Problema di misurazione delle performance. È importante evidenziare che esiste una forte differenza fra il contributo totale dell'agente al valore produttivo dell'azienda e la performance misurata per lo stesso. L'*effort* è per sua natura un elemento non osservabile ed è necessario quindi selezionare indicatori che possano rappresentarne una valida proxy. Al fine di esprimere appieno le caratteristiche incentivanti del contratto, inoltre, tali indicatori ed i metodi di misurazione debbono essere specificati ex-ante l'azione lavorativa, così che la retribuzione finale sia il più possibile percepita dal lavoratore come inequivocabile e giusta. Queste necessità creano però evidenti problemi. La retribuzione di specifici indicatori può infatti portare forti effetti distorsivi nell'erogazione dell'*effort*. Le imprese ottengono soltanto «esattamente ciò per cui pagano» (Gibbons, 1996), pertanto se in uno schema incentivante si sceglie, ad esempio, il numero di pezzi prodotti come indicatore della performance del lavoratore, l'impresa in questione otterrà un maggior numero di pezzi prodotti, ma non necessariamente un maggior *effort*¹⁸. Proprio per queste debolezze intrinseche agli schemi gain-sharing molte imprese preferiscono adottare schemi di incentivazione tendenzialmente deboli e poco definiti (ricadendo quindi nel caso dei *contratti impliciti* che analizzeremo nel punto seguente), pertanto non sempre funzionali ai fini dell'incentivazione.

2) L'utilizzo di contratti impliciti. Il contributo totale di un lavoratore alla redditività dell'azienda non è facile da misurare, tanto che difficile è anche definire ex-ante uno strumento di misura della prestazione lavorativa stessa. I lavoratori «interni» all'azienda, nella maggior parte dei casi, possono però disporre di informazioni sufficienti per qualificare ex-post la prestazione lavorativa ed il contributo dell'agente. Essi, infatti sono a conoscenza anche di quegli eventi casuali accaduti durante il periodo del contratto e, che, in fase preventiva, non avrebbero potuto essere anticipati. In altri termini è spesso vantaggioso per l'impresa istituire una forma contrattuale di tipo «implicito» che cerchi di risalire e quantificare i contributi di ogni singolo lavoratore alla fine del processo produttivo, attraverso una definizione ex-post degli ambiti e delle modalità in cui questi si sono manifestati. Ciò che rende questa forma implicita di contrattazione inefficiente è la possibilità da parte dell'impresa di *effort* del lavoratore e di trattenere tutti i guadagni della perfor-

¹⁸ Nell'esempio proposto il lavoratore sarebbe infatti spinto a ridurre i tempi di produzione, ma questo andrebbe probabilmente a scapito della qualità dei prodotti.

mance già compiuta. Nel caso di imprese di ridotte dimensioni, comunque, il rapporto fra il numero degli agenti ed il principale può essere così basso da rendere l'opzione contrattuale implicita preferibile e meglio praticabile.

3) Il *ratchet effect*. Oltre ai problemi sopra considerati, dobbiamo prendere in esame un'interazione di tipo strategico che intercorre fra datori di lavoro e lavoratori soggetti allo schema incentivante. Supponiamo di trovarci in un'impresa che abbia adottato per una certa linea produttiva un sistema di incentivi «al pezzo» (*piece rate*). Ad un certo punto, i manager capiscono che le mansioni contrattate nello schema incentivante possono essere svolte più facilmente di quello che era stato inizialmente ipotizzato. Di fronte ad una simile evenienza lo schema andrebbe chiaramente «aggiustato» riducendo il tempo necessario nella produzione di ogni pezzo, ma questo si tradurrebbe chiaramente in un danno per i lavoratori. Al fine di evitare panorami di questo tipo, i lavoratori hanno sempre l'incentivo ad anticipare l'impresa riducendo la media di pezzi prodotti per singola unità di tempo, ed impedire quindi al management di rilevare l'effettivo «passo di produzione». Questo comportamento strategico, che in letteratura viene appunto definito effetto *ratchet*, è anch'esso da considerarsi una diretta conseguenza delle asimmetrie informative esistenti fra datore di lavoro e lavoratore.

Benché siano tutti riferibili al modello teorico principale/agente, i vari schemi incentivanti sono tuttavia differenziabili fra loro sulla base di caratteristiche quali: (1) lo scopo e quindi i parametri utilizzati nell'erogazione dei bonus fra i vari lavoratori; (2) le modalità di erogazione del premio; (3) le tematiche specifiche sulle quali i lavoratori possono fare sentire la propria «voce»¹⁹ (Jones, Kato, Plinskin, 1997). Sulla base di queste caratteristiche possiamo classificare gli schemi gain-sharing in due gruppi distinti: a) incentivi individuali e b) incentivi di gruppo (o collettivi).

Gli incentivi individuali sono strettamente correlati alla necessità dell'azienda di superare il problema di *incertezza verticale* che abbiamo analizzato in precedenza. Allo stesso modo gli incentivi di gruppo hanno la finalità di spingere il lavoratore a condividere il set di informazioni a propria disposizione, ma l'attenzione in questo caso non è più concentrata sul rapporto fra datore di lavoro e lavoratore, bensì sulla totalità dei colleghi e dei collaboratori. La finalità specifica di questo tipo di schema retributivo è pertanto quella di creare coesione all'interno del gruppo di lavoratori. Quest'ultimo tipo di schemi retributivi ha però il suo punto più vulnerabile nelle possibilità di *free riding* da parte del lavoratore²⁰.

¹⁹ In alcuni schemi gain-sharing il lavoratore ha infatti la possibilità di offrire una più attiva partecipazione al processo produttivo attraverso un sistema di «suggerimenti anonimi» (come ad esempio avviene nel caso dei piani Scalon). La principale finalità di questi schemi retributivi rimane comunque la volontà di incentivare la produttività dei lavoratori.

²⁰ Ci occuperemo di questi aspetti in modo più dettagliato nel seguito del capitolo.

n dipendenti che attui un aumento retributivo porta ad un processo di $n(n-1)$ nuove comparazioni.

- B) I costi di misurazione sono costi nei quali l'impresa incorre al fine di misurare *effort* di ogni singolo lavoratore o gruppo di lavoratori. Le imprese di piccole dimensioni hanno un forte vantaggio in questo campo rispetto alle imprese di grandi dimensioni, per le quali i costi di monitoraggio sono indubbiamente più alti.

Dato che sia i costi di comparazione che i costi di misurazione crescono al crescere delle dimensioni dell'azienda, in teoria il ricorso a piani di gain-sharing è meno frequente nelle imprese di grandi dimensioni rispetto a quelle di piccole e medie dimensioni (Rayton, 1997). Un secondo elemento che emerge dalla teoria è inoltre la forte importanza dell'«equità orizzontale» della retribuzione. Differenziare i lavora-

tori fra loro (attraverso l'erogazione di incentivi *ad personam*) può infatti rivelarsi deteriore al morale in ambienti dove si opera a stretto contatto e può quindi avere effetti negativi sulla produttività (Baker, Jensen, Murphy, 1988). L'ambiente lavorativo e la «qualità» delle risorse a disposizione sono dunque elementi centrali nella progettazione ed implementazione di un modello retributivo di tipo incentivante. La personalità dei lavoratori è un ulteriore elemento molto rilevante al quale il manager dovrebbe sempre riferirsi. Associare lavoratori di indole passiva a lavoratori più attivi all'interno di uno stesso team può infatti portare a performance medie superiori. In alcuni tipi di ambiente produttivo, dunque, l'incentivazione al singolo che per definizione non tiene conto delle singole personalità di ogni lavoratore può rivelarsi totalmente inefficace²¹ ed inappropriata.

Da un punto di vista pratico, l'adozione di uno schema gain-sharing di tipo individuale può rivelarsi indicato quando:

- a) la performance del singolo lavoratore ha un'influenza significativa sull'intero processo produttivo;
- b) la performance del singolo lavoratore è misurabile ed identificabile a costi di misurazione contenuti;
- c) le personalità dei lavoratori non sono molto differenziabili e sono scarsamente influenti sulle performance;
- d.1) la posizione occupata dall'individuo nell'organizzazione è caratterizzata da una scarsa interdipendenza con le altre posizioni; il modello organizzativo non deve pertanto dare molta importanza agli aspetti cooperativi del processo produttivo;

oppure,

- d.2) la posizione occupata dall'individuo nell'organizzazione è inserita in un quadro di relazioni, ma è possibile calibrare gli incentivi al singolo in modo tale da generare comunque comportamenti cooperativi.

Come appare da queste caratteristiche, la struttura interna dell'impresa è estremamente rilevante al fine di calibrare il giusto schema di incentivi. A questo proposito il caso proposto da Felli, Ichino (1996) è emblematico. Consideriamo un'azienda costituita da una divisione produttiva il cui scopo è minimizzare i costi di produzione, e una divisione vendite il cui scopo è massimizzare i ricavi. La qualità del prodotto è cruciale ed assume una valenza opposta per le due divisioni. Un aumento della qualità porta ad un incremento delle vendite e delle performance del settore relativo, ma genera contemporaneamente un aumento della spesa produttiva, mentre una sua riduzione ne riduce i costi ma rende possibile aumentare le vendite soltanto aumentando le spese di diffusione del prodotto (la pubblicità). Si ha quindi in questo caso una complementarità negativa tra le attività delle due divisioni. Un sistema di incentivazione basato sulla valutazione relativa dei comportamenti otterrebbe, evidentemente, risultati controproducenti: in particolare la

²¹ Ad esempio può essere utile organizzare i lavoratori in gruppi a seconda della loro indole e personalità. Lavoratori meno produttivi affiancati a lavoratori più produttivi ed interessati possono infatti ricevere importanti stimoli ed accrescere il proprio *effort* (Lazear, 1998).

tivazione di gruppo generalizzata che può rilevarsi, a seconda dei casi, alquanto efficace.

Una volta che la fase preliminare di valutazione dei benefici e dei costi di attuazione di uno schema ad incentivi al singolo è stata effettuata, ciò che rimane da decidere è quale specifico schema implementare. Esistono infatti molti tipi diversi di schemi retributivi, ma i principali e più usati fra questi sono tre: i *piece rates*, le commissioni e gli incentivi più elaborati (Camuffo, 1996; Mitchell, Lewin, Lawler, 1990).

I *piece rates* (od incentivi al pezzo) rendono la retribuzione essenzialmente proporzionale all'output anche se solitamente contemplano la presenza di un minimo garantito e di qualche meccanismo retributivo che protegge il lavoratore da elementi al di fuori del suo controllo quali possono essere la rottura accidentale delle macchine

Gli incentivi più elaborati sono fondamentalmente elaborazioni di piani al pezzo, che non contemplano più il rapporto di proporzionalità fra retribuzione ed output. Tipicamente essi consistono in una extra ricompensa nel caso in cui si superino specifiche soglie di performance contrattate in precedenza.

Le commissioni, infine, a differenza dai precedenti incentivi sono normalmente basate su valori monetari piuttosto che di output fisico. Questa forma di incentivi viene normalmente utilizzata come schema retributivo per gli addetti alla vendita. Allo stesso modo degli altri schemi incentivanti, invece, esse possono consistere in semplici percentuali sulle vendite o da ricompense più che proporzionali al crescere del volume delle vendite (Mitchell, Lewin, Lawler, 1990).

2.1.2 Incentivi di gruppo

I gain-sharing di gruppo sono schemi retributivi a carattere incentivante disegnati appositamente per quegli ambienti in cui l'organizzazione del lavoro è strutturata in gruppi. Una buona descrizione «di lavoro di gruppo» è stata data in un famoso contributo di Alchian, Demsetz (1972, p. 779): «Two men jointly lift heavy cargo into

trucks. Solely by observing the total weight loaded per day, it is impossible to determine each person's marginal productivity. With team production it is difficult, solely by observing total output, to either define or determine each individual's contribution to this output of the co-operating inputs. The output is yielded by a team, by definition, and it is not a sum of separable outputs of each of its members». In altri termini la produzione in team è vantaggiosa quando le tecniche a disposizione permettono a due o più lavoratori che cooperano di raggiungere un output complessivo più elevato della somma dei singoli output che otterrebbero non cooperando.

Oltre a quest'indirizzo generale, gli obiettivi specifici che i datori di lavoro intendono perseguire attraverso l'adozione di schemi incentivanti di gruppo sono di due differenti tipi.

- 1) Come accade per ogni altro schema incentivante, i gain-sharing collettivi possono essere visti come uno strumento per accrescere l'efficienza produttiva dell'impresa attraverso una maggior condivisione delle informazioni.
- 2) L'aumento di cooperazione fra i lavoratori è spesso associato ad un maggior consenso nei confronti del management, e quindi ad un miglioramento dei rapporti all'interno dell'impresa.

Mentre l'efficienza produttiva è da riferirsi alla qualità del lavoro in sé, il consenso fra lavoratori e management rappresenta invece un miglioramento della qualità dell'environment nel quale il lavoro viene svolto. «Ottenere un'elevata efficienza senza consenso - nudo ordine produttivo - o, viceversa, un manifesto consenso senza efficienza - un partecipato ordine improduttivo - è infatti possibile soltanto nel breve periodo. Quale sia il rapporto fra i due è un problema aperto [...]» (Ceri, 1989, p. 98). All'azienda è quindi chiaro che per avere una buona efficienza occorre prima assicurarsi il consenso dei lavoratori, dove «prima» ha un significato sia temporale sia logico e motivazionale; gli incentivi di gruppo pertanto si prefiggono la finalità di accrescere l'efficienza produttiva agendo da un punto di vista relazionale, creando cioè un vero e proprio «linguaggio comune» ai lavoratori necessario per veicolare le informazioni e focalizzare le priorità.

L'evidenza empirica sembra confermare ciò che la teoria predice e mostra come gli schemi di gruppo siano effettivamente stati utilizzati con la finalità di accrescere il consenso e prevenire i contrasti all'interno dell'azienda. Alcuni studi italiani (Prosperetti, 1995; Biagioli, Cardinaleschi, 1991a, 1991b) mostrano una forte tendenza ad adottare questo tipo di gain-sharing in concomitanza ad una fase di transizione e di rinnovamento organizzativo dell'impresa.

Nonostante il ricorso agli incentivi di gruppo sia alquanto popolare, questi strumenti non sono però esenti da rilevanti problemi. Ci riferiamo in modo particolare a ciò che in letteratura è conosciuto come il problema del *free riding* e che analizzeremo più in dettaglio nel paragrafo seguente. Per ora basti evidenziare come il disegno e l'implementazione di uno schema di gain-sharing siano compiti nella pratica alquanto delicati. Prima di tutto, come già abbiamo visto, è fondamentale definire ex ante come le performance verranno misurate ex post. Inoltre, nella fase di progettazione una particolare attenzione deve essere rivolta all'oggetto del premio, ricordan-

do che il legame fra indicatore scelto ed erogazione dell'*effort* è l'elemento chiave per il successo dello schema.

3. Free riding e peer pressure²²

Consideriamo un gruppo di lavoratori composto da n individui che operi in un regime retributivo di tipo gain-sharing di gruppo. Dato il numero degli individui che compongono il gruppo ognuno di essi avrà diritto a ricevere soltanto $1/n$ del bonus totale erogato. In altre parole, supponendo che esista una relazione positiva diretta fra l'*effort* di ciascun lavoratore e gli incrementi produttivi, ogni membro del gruppo $1/n$ dei risultati prodotti dal proprio *effort*, mentre il restante $1-1/n$ andrà necessariamente a beneficio dei colleghi. Questa interdipendenza fra i membri del gruppo e la scarsa relazione fra le prestazioni dell'individuo ed il bonus da questi percepito dà adito a comportamenti di tipo strategico. Se un lavoratore, infatti, smettesse improvvisamente di lavorare (cioè se il suo livello di *effort* diventasse improvvisamente uguale a zero), egli potrebbe comunque godere di una parte del bonus totale erogato²³. Da questo punto di vista è facile dunque capire come ogni lavoratore non avrà alcun incentivo ad erogare un maggiore livello di *effort*, allo stesso modo in cui su di un tandem il più pigro dei ciclisti può smettere di pedalare senza per questo arrestare completamente il moto della bicicletta. Questo modello comportamentale in letteratura è appunto conosciuto come problema del *free riding*.

Con riferimento a quanto visto per gli schemi incentivanti il singolo, potremmo dunque dire che il *free riding* equivale in un certo senso ad un problema di *moral hazard* trasposto in una dinamica di gruppo (Holmstrom, 1982). Il lavoratore che non offre una prestazione adeguata, infatti, non può essere identificato se l'unica variabile osservabile è il livello di output comune all'intero team. In un simile ambiente l'efficienza produttiva può essere mantenuta ad un livello adeguato soltanto attraverso l'intensificazione del monitoraggio dei lavoratori (Alchian, Demsetz, 1972), ma ciò in ambienti produttivi fortemente integrati è altamente difficile e costoso da realizzare.

In alcuni studi recenti, Kandel, Lazear (1992) e Barron, Gjerde (1997) hanno analizzato in maniera molto approfondita le relazioni che si stabilizzano in ambienti di tipo multi-agente. Nelle loro analisi essi prendono in considerazione non soltanto lo sforzo lavorativo, ma anche le altre attività svolte dai lavoratori nell'ambiente di lavoro. Da questi studi emerge chiaramente che il principale deve considerare con estrema cautela il modo in cui lo schema di incentivi adottato influenza la distribu-

²² I problemi di *free riding* e *peer pressure* interessano in generale tutti quegli schemi retributivi che premiano le performance collettive di un gruppo di persone e non sono riferibili strettamente ai modelli di gain-sharing.

²³ Anche se questo risulterebbe ovviamente di dimensioni più contenute.

zione dell'*effort* fra le varie attività che il lavoratore può compiere²⁴. Un posto particolare, in questi lavori, viene poi riservato all'attività di *peer pressure*²⁵. Essa consiste nella volontà del lavoratore di identificare e punire (attraverso meccanismi di «ritorsione sociale») quei colleghi che adottano atteggiamenti di *free riding* che conducono a riduzioni dell'entità dei premi erogati.

Seguendo Kandel, Lazear (1992), la *peer pressure* può essere classificata come «interna» ed «esterna». «Internal pressure exists when an individual gets disutility from hurting others, even if others cannot identify the offender. External pressure is created when the disutility depends specifically on identification by others. Sociologists sometimes distinguish guilt from shame. Guilt is internal pressure, whereas shame is an external pressure. In the context of the firm, the important issue is observability. A worker feels shame when others can observe his actions. Without observability, only guilt can be an effective form of pressure» (Kandel, Lazear, 1992, p. 806)²⁶. Se la pressione interna (*guilt*) è una caratteristica intrinseca al lavoratore²⁷, la pressione esterna (*shame*) dipende invece strettamente dall'organizzazione dell'impresa, dal modo in cui il lavoro è suddiviso e dalla possibilità di osservare le prestazioni del singolo²⁸; essa può essere pertanto facilmente influenzata dallo schema retributivo adottato.

Benché abbia evidenti effetti positivi sulla produttività, la *peer pressure* comporta però anche una serie di costi non trascurabili per l'azienda. Anzitutto il datore di lavoro deve compensare il lavoratore per l'azione di monitoraggio che egli svolge nei confronti dei colleghi; in secondo luogo l'essere oggetto di costanti controlli impone costi nascosti quali possono essere considerati gli eventuali effetti negativi sul morale (Barron, Gjerde, 1997). In altri termini, la *peer pressure* spinge il lavoratore a sforzarsi di più, ma non è possibile garantire che questo maggiore impegno si traduca soprattutto in un aumento di produttività e pertanto in un vantaggio per l'impresa. Queste inefficienze sono imputabili agli alti costi che tutti gli attori si trovano costretti a pagare e ad un conseguente potenziale allontanamento da quel clima di cooperazione e condivisione delle informazioni che sono l'oggetto stesso dello schema retributivo incentivante.

Affinché la *peer pressure* possa agire con efficacia, Kandel, Lazear (1992) sostengono che sia necessaria la presenza di due elementi essenziali. In primo luogo la

²⁴ Le attività alternative considerate in letteratura sono dei tipi più disparati. Per esempio Milgrom (1988) considera la necessità sentita dal lavoratore di influenzare a proprio vantaggio l'assegnazione delle mansioni all'interno del processo produttivo; Holmstrom, Milgrom (1991) considerano le interazioni strategiche che possono intercorrere fra svolgimento del lavoro e gestione dei rendimenti finanziari nel caso di lavoratori che detengono quote azionarie dell'impresa stessa.

²⁵ In italiano questa attività viene spesso indicata come «pressione dei pari».

²⁶ I termini *guilt* e *shame* possono essere agevolmente tradotti rispettivamente con *senso di colpa* e *vergogna*.

²⁷ Per questo motivo noi non prenderemo in considerazione questo tipo di *peer pressure*. Il senso di colpa non è infatti una caratteristica facilmente osservabile e la ricerca di lavoratori con un più forte *adverse selection* e non più di *moral hazard*.

²⁸ Ciò avviene benché, lo ricordiamo, il contributo del singolo lavoratore all'output totale non sia misurabile, e non sia possibile erogare incentivi individuali.

prestazione di ogni membro deve avere forti conseguenze sul benessere dell'intero gruppo di lavoratori così che ogni membro del team abbia un forte incentivo a monitorare i propri colleghi. In secondo luogo, i membri del team debbono possedere strumenti adatti ad influenzarsi a vicenda; questo ultimo aspetto pone un particolare accento alla rete di relazioni all'interno dell'impresa ed alla possibilità di manifestarsi, come già accennato, di alcuni strumenti di ritorsione sociale quali possono essere l'esclusione del *free rider* dalle relazioni del gruppo e l'esclusione da ogni forma di solidarietà.

4. Strumenti per la suddivisione del rischio e per accrescere la flessibilità

Finora abbiamo analizzato schemi retributivi che intendevano affrontare i problemi di *incertezza verticale* attenuando i contrasti interni all'azienda (lump-sum) ed incrementando in qualche modo il flusso di informazioni e la produttività (gain-sharing). Proseguendo nella nostra analisi dobbiamo ora prendere in considerazione quegli schemi che volgono la loro attenzione ai rischi di natura esogena che l'impresa affronta sul mercato e che coerentemente chiameremo *incertezza orizzontale*.

Nel modello d'impresa classico esiste una chiara distinzione fra lavoratori e datori di lavoro. Le performance d'impresa sono viste come funzioni delle capacità del datore di lavoro e le fluttuazioni del mercato si ripercuotono soltanto sul profitto e non sulla retribuzione dei lavoratori che sono protetti da un sistema retributivo a salario fisso. Ovviamente, come è stato puntualmente osservato nei lavori di Weitzman (1983, 1984), la «tranquillità» dei salariati è giustificata soltanto nel breve periodo. In un'ottica di lungo periodo infatti, l'incertezza orizzontale può trasformarsi nel rischio per il lavoratore di perdere il proprio posto di lavoro²⁹.

Proprio sulle fondamenta di questo framework teorico e seguendo l'impostazione data da Ichino (1994) è possibile dunque identificare una nuova forma di salario variabile il cui intento è quello di ridistribuire il carico di rischio fra i due principali *stakeholder* dell'impresa (datori di lavoro e lavoratori) e fra due differenti profili temporali, quello di lungo e quello di breve periodo. Questa forma di schema retributivo perde i caratteri che hanno i *performance-related pay scheme* visti finora, per assumere quelli di uno strumento di redistribuzione della redditività aziendale. Essa può pertanto essere classificata come meccanismo retributivo di tipo *profit-sharing*.

A differenza degli schemi retributivi gain-sharing, il profit-sharing collega la retribuzione del lavoratore non più all'output dell'impresa, ma a variabili di tipo finanziario (generalmente desunte dai bilanci) che sono il più possibile rappresentative delle performance generali. Alla stregua degli schemi di gain-sharing e data la forte volatilità delle variabili finanziarie alle quali il profit-sharing fanno riferimento,

²⁹ Questo può avvenire, infatti, nel caso di ripetute performance negative dell'impresa.

i bonus erogati attraverso questo meccanismo retributivo non sono solitamente consolidati nel salario base del lavoratore.

Una buona definizione di questi schemi è offerta da Ichino (1994, p. 1411): «In traditional wage systems unions and firms bargain ex ante over a compensation level that does not depend on the state of the world. Under this regime the wage represents a predetermined fixed claim on the value of the firm. Alternatively a profit sharing system can be described as a system in which the union and the firm bargain ex ante over a compensation schedule that does depend on the state of the world. In his case, the flexible compensation earned by workers is no longer a predetermined fixed claim but becomes a residual claim on the value of the firm». Gli schemi profit-sharing sono dunque caratterizzati dalla partecipazione dei lavoratori all'impresa sotto un profilo strettamente finanziario. L'impresa, a sua volta, ha un chiaro interesse a rendere flessibile il costo del lavoro legandolo all'andamento delle proprie performance sul mercato.

Sulla base di questo quadro teorico possiamo quindi aspettarci che le imprese che hanno un maggior interesse ad istituire schemi di tipo profit-sharing siano quelle che operano nei mercati più turbolenti ed innovativi; questo principalmente per due motivi. Anzitutto lo schema profit-sharing può servire per selezionare sul mercato i lavoratori più capaci e meno avversi al rischio. Esattamente come abbiamo visto per gli schemi incentivanti, infatti, i profit-sharing possono essere all'origine di un vero e proprio *effetto sorting* sull'offerta di lavoro. Secondariamente, attraverso l'adozione di questi schemi l'impresa può contenere notevolmente il costo del lavoro legandolo strutturalmente ai propri andamenti di mercato. Anche i lavoratori possono però, a loro volta, trarre vantaggi da schemi retributivi di questo tipo. In primo luogo, sopportando una parte maggiore del rischio d'impresa essi possono mirare a retribuzioni complessive più elevate. In secondo luogo, accettando di percepire una remunerazione più flessibile essi non fanno altro che «ridistribuire nel tempo» il rischio di perdere il posto di lavoro in caso di contingenza negativa³⁰, trasformandolo nel rischio immediato di ricevere una retribuzione temporaneamente più bassa³¹.

Sebbene la caratteristica di suddividere il rischio sia l'elemento più peculiare dei profit-sharing, pochi sono gli studi empirici che tendono a valutarne l'effettiva importanza, mentre molte di più sono le analisi che misurano l'importanza dell'effetto

³⁰ In un approccio alternativo, Weitzman (1983, 1984, 1985) va oltre queste posizioni, analizzando quali possono essere gli effetti di una diffusione generalizzata nell'economia degli schemi profit-sharing sul NAIRU. Egli sostiene che l'introduzione degli schemi di profit-sharing ha effetti molto positivi sul livello di occupazione innalzando la soglia del NAIRU fino alla completa occupazione. La ragione di questo sta nel fatto che allo stesso livello di remunerazione totale il costo marginale del lavoro diminuisce dopo l'introduzione di questi schemi retributivi (sotto il vincolo teorico che l'impresa consideri solo il salario base nella scelta delle proprie politiche di assunzione, e non la remunerazione totale del lavoratore). Nonostante questa teoria sia dotata di forte fascino, sono molti i contributi teorici (ad esempio Nuti, 1986 e Wadhvani, 1988) che ne hanno rilevato le fragili fondamenta. Si veda inoltre Kruse (1993a) per una sintesi dettagliata degli studi empirici sugli effetti del profit-sharing sulla stabilità occupazionale.

³¹ Si veda a questo proposito anche Chisholm (1997).

incentivante che essi hanno³². A questo proposito possiamo in generale affermare che, mentre la suddivisione del rischio sembra essere una conseguenza diretta dell'adozione di questo tipo di schemi, l'effetto incentivante è da considerarsi una conseguenza indiretta (non per questo necessariamente meno rilevante) che deriva più da un processo di identificazione del lavoratore con l'azienda (Estrin, Grout, Wadhvani, 1987) e da un accresciuto clima di fiducia (Sgobbi, 2000) piuttosto che dallo schema retributivo in sé. Il legame fra dimensione dei benefici e performance dei lavoratori è infatti alquanto incerto. Anche a fronte di un maggiore impegno del lavoratore e di un più alto livello di produttività, contingenze negative di mercato possono comunque portare l'impresa ad ottenere performance finanziarie tali da non erogare alcun bonus. Tuttavia, se interpretati come strumenti per istituire un clima di fiducia, i profit-sharing si rivelano di fondamentale importanza in quanto comportano necessariamente una maggiore trasparenza finanziaria ed una maggiore attenzione nella gestione delle risorse umane.

Un'ulteriore serie di obiettivi che possono portare un imprenditore ad introdurre schemi profit-sharing è stata infine individuata da Prosperetti (1994, 1995) e Prosperetti, Ravanelli, Caironi (1996). Questi autori sostengono, suffragati da una serie di ricerche empiriche, che gli schemi profit-sharing sono adottati prevalentemente da imprese che intendono redistribuire una accresciuta redditività aziendale (*ability to pay*) senza per questo generare conflittualità interne.

4.1 *Profit-sharing ed employee share ownership schemes*

La definizione di profit-sharing è riportata nell'*Employment Outlook* del 1995 (OECD, 1995) ed è stata adottata per la prima volta in un congresso internazionale tenutosi a Parigi nel 1889 dedicato esclusivamente a questi strumenti retributivi. «Profit-sharing refers to definite arrangements under which workers *regularly* receive, *in addition to their wages and salaries*, a share on some *pre-determined basis*, in the profits of the undertaking, the sum allocated to workers *varying with the level of profits*» (OECD, 1995, p. 141, corsivo nostro). Possiamo cogliere tre aspetti principali di questa forma di salario variabile.

A) Il livello del premio è esclusivamente determinato sulla base delle performance finanziaria dell'impresa (i profitti). Benché la variabile indicata nella definizione siano i profitti, nella pratica gli indicatori che vengono normalmente presi in considerazione per la costruzione di schemi profit-sharing non si limitano a questi e spesso corrispondono ad un mix di variabili finanziarie.

B) La base e le modalità attraverso le quali i bonus vengono erogati debbono essere stabilite a priori. Il contratto di «suddivisione dei profitti» deve essere chiaro in origine e deve essere impedito al management di distribuire bonus in modo discre-

³² Per una rassegna piuttosto dettagliata degli studi empirici sugli effetti dei profit-sharing sulla produttività dell'impresa si veda Jones, Kato, Pliskin (1997).

zionale.

C) I premi debbono essere in aggiunta al salario base del lavoratore e non in sostituzione. I profit-sharing debbono cioè essere concepiti come uno strumento di ridistribuzione del surplus dell'azienda e debbono proteggere il lavoratore da fluttuazioni eccessive del mercato.

Diverse sono le modalità attraverso le quali i premi vengono distribuiti ai lavoratori. Da un lato abbiamo i cosiddetti *cash-based scheme*, dove parte del salario monetario è direttamente correlato agli andamenti finanziari dell'impresa; all'altro estremo vi sono invece quelli che vengono definiti *deferred profit-sharing*, nei quali la retribuzione accessoria non è erogata con il salario monetario, ma sotto forma di titoli ed obbligazioni della stessa impresa. Quest'ultimo tipo di schemi è indicato in letteratura con il nome di *Employee Share Ownership Scheme (ESOS)* e si rivolge a tutto il personale, anche se in alcuni casi è richiesto al lavoratore un periodo minimo di permanenza nell'impresa al fine di salvaguardare l'azienda da collocamenti azionari indesiderati ed inefficienti.

In modo più dettagliato possiamo distinguere tre tipi di profit-sharing (OECD, 1995).

1) I *cash-based bonus*, che prevedono il pagamento *cash* immediato di premi correlati alle performance finanziarie. Questo tipo di schemi stabilisce una correlazione diretta fra la remunerazione del lavoratore e le condizioni dell'azienda e non comporta alcuna variazione nell'assetto azionario dell'impresa.

2) I *shared-based bonus*, che in caso di incrementi di redditività aziendale comportano la possibilità per i lavoratori di entrare in possesso di azioni presa a titolo gratuito in qualità di ricompensa e/o incoraggiandone l'acquisto tramite condizioni speciali. Questo tipo di profit-sharing ha caratteristiche che prediligono l'instaurarsi di rapporti di lungo periodo fra lavoratori ed impresa³³.

3) I *deferred profit-sharing* cioè quei premi (generalmente anch'essi sotto forma di azioni) che non possono essere erogati prima che sia trascorso un periodo di tempo predeterminato. Dal punto di vista dell'impresa questo evita esposizioni di cassa inattese e può ulteriormente rafforzare il legame di lungo periodo fra lavoratori ed impresa.

Gli *employee share ownership scheme* possono dunque assumere diverse forme. La più comune di esse prevede che il premio erogato sulla base delle performance finanziarie sia automaticamente utilizzato per acquistare azioni ordinarie dell'impresa, le quali possono essere a loro volta gestite da un *trust* comune ai lavoratori o destinate direttamente ai singoli lavoratori. Una versione che potremmo definire «estrema» di questi assetti retributivi può portare alla creazione di vere e proprie cooperative di produzione nelle quali tutte le *share* dell'impresa sono di proprietà dei

³³ La distribuzione di proprietà azionaria dell'impresa ai lavoratori viene dunque a pieno titolo inclusa in questa classificazione, ma solo se questa avviene a fronte di incrementi della redditività d'impresa. In letteratura, infatti, il termine generico di *employee share ownership* è frequentemente usato per indicare sia gli schemi profit-sharing basati sulla distribuzione di azioni, che la presenza di un assetto della proprietà che vede ampiamente coinvolti i lavoratori (Poutsma, Huijgen, 1999).

lavoratori (Estrin, Grout, Wadhvani, 1987).

La distribuzione di titoli azionari, anche nei suoi casi più limitati, può chiaramente portare anche a variazioni negli assetti della *governance* d'impresa. Più ci muoviamo da uno schema di tipo *cash-based* ad uno *share-based*, infatti, più i ruoli di datore di lavoro e di lavoratori si confondono fra loro dotando i lavoratori di maggior «voce» nei processi di *decision-making* dell'impresa. In questa direzione la relazione fra profit-sharing e partecipazione diretta dei lavoratori fornisce una caratteristica ed una valenza multidimensionale a queste forme retributive.

4.2 Effetti del profit-sharing sulla produttività e determinanti d'adozione

Un nutrito gruppo di ricerche empiriche suggerisce che l'introduzione di profit-sharing sia associabile ad una crescita del livello generale di produttività³⁴. Questi studi adottano vari metodi ed utilizzano differenti *dataset*. Al di là delle peculiarità metodologiche, è necessario sottolineare che, benché da questi lavori emerga una forte correlazione fra miglioramento delle performance ed adozione di schemi profit-sharing, non è facile stabilire se sono questi ultimi ad influenzare la produttività, o se al contrario sono le imprese con migliori performance finanziarie che adottano più facilmente schemi retributivi di questo tipo. Da un punto di vista teorico, infatti, i profit-sharing possono stimolare la produttività soltanto indirettamente attraverso alcuni dei seguenti modi.

1) In modo analogo a quanto abbiamo visto per gli schemi gain-sharing, i profit-sharing possono influenzare positivamente la produttività spingendo i lavoratori a monitorarsi a vicenda. Questo effetto si esprime maggiormente in quelle imprese che sono capaci di creare un'atmosfera cooperativa e di tipo partecipativo (OECD, 1995).

2) Essendo i premi un'aggiunta al salario, essi possono svolgere la funzione di *efficiency-wage*, motivando il lavoratore ad un maggior impegno lavorativo (Fitzroy, Kraft, 1992)³⁵.

3) I profit-sharing, soprattutto nella forma *share-based* o *deferred scheme*, facilitano le relazioni di lungo periodo fra datori di lavoro e lavoratori, accrescendo la lealtà di questi ultimi nei confronti dell'impresa. Questo stimola la crescita di un forte senso di identificazione dei lavoratori con gli obiettivi del management riducendo i conflitti interni (OECD, 1995; Carstensen, Gerlach, Hubler, 1995). Relazioni di lavoro di tipo stabile sono inoltre la base per politiche industriali di lungo periodo sia all'interno dell'impresa sia a livello di distretto industriale. Un minore

³⁴ Si veda, per esempio, Cable, Fitzroy (1980), Fitzroy, Kraft (1987), Mitchell, Lewin, Lawler (1990), Weitzman, Kruse (1990), Wadhvani, Wall (1990), Bhargava (1991), Kraft (1991), Capannelli, Cosentino, Prosperetti (1991), Carstensen, Gerlach, Hubler (1995), Kruse (1992, 1993a), Prosperetti (1995).

³⁵ Il lavoratore che percepisce una remunerazione più elevata del proprio salario di riserva o di mercato, infatti, reagisce con maggior impegno per via di una forma di «gratitudine» nei confronti dell'impresa, o, viceversa per la paura di perdere un posto di lavoro che presenta tali vantaggi.

turnover, infatti, motiva i lavoratori ad investire maggiormente in capitale umano attraverso processi di *on-the-job* ed *off-the-job training*, con un notevole vantaggio per quelle imprese che riconoscono la conoscenza quale elemento strategico determinante per il loro successo.

4) Nel caso di schemi retributivi di tipo *share-based*, infine, la presenza di una quota azionaria in mano ai lavoratori può accrescere le performance azienda grazie ad una maggiore pressione sul management. Questo perché i lavoratori, in questo caso, sono *share-holder* interni all'impresa e dispongono pertanto di un maggiore set di informazioni degli altri *shareholder* per giudicare l'operato del management (Estrin, Grout, Wadhvani, 1987).

Quali sono le caratteristiche istituzionali e d'impresa identificate come determinanti per l'adozione di schemi di tipo profit-sharing?

Un'analisi completa delle ragioni per le quali un'impresa debba adottare uno schema di tipo profit-sharing sembra impossibile da tracciare per via delle forti difficoltà nella reperibilità e gestione dei dati. In tutti i paesi nei quali i profit-sharing sono abbastanza diffusi, come Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone, Messico, Paesi Bassi, Regno Unito, e soprattutto Stati Uniti (OECD, 1995), questi schemi sono stati adottati da imprese che presentano caratteristiche molto differenti fra loro.

La letteratura è pertanto lontana dall'offrire risposte precise. Sebbene una parte della letteratura empirica metta in evidenza che le imprese di più grande dimensione hanno una maggiore propensione all'introduzione di profit-sharing di quelle di minore dimensioni³⁶, da un punto di vista teorico ciò risulta apparentemente difficile da spiegare. Se analizziamo i profit-sharing soltanto in qualità di meccanismo incentivante, infatti, essi dovrebbero risultare meno attraenti per le imprese di grandi dimensioni nelle quali l'incentivo tende a diluirsi (si vedano a questo proposito i problemi di *free riding* considerati in precedenza). Nondimeno però, come abbiamo visto in precedenza, i profit-sharing sono qualcosa di più (o perlomeno di diverso) di un semplice schema incentivante. Nella maggior parte dei casi essi fanno infatti parte di una politica aziendale che tende ad avvicinare i lavoratori al management creando obiettivi comuni ad entrambi ed in questo senso possono essere indicati anche per imprese di grandi dimensioni, fortemente decentralizzate, nelle quali simili politiche sono normalmente difficili da implementare. Un secondo elemento chiave che può determinare l'introduzione di uno schema di tipo profit-sharing deriva dalla struttura organizzativa stessa dell'impresa. Se l'output è difficilmente misurabile, ed i lavoratori godono di una relativa autonomia riguardo ai metodi di lavoro da adottare, l'introduzione di uno schema di tipo profit-sharing può infatti portare a qualche vantaggio, soprattutto se l'impresa è alla ricerca di una maggior cooperazione fra i diversi lavoratori ed una maggior integrazione delle varie fasi del processo produttivo. Al contrario questi schemi sembrano essere meno indicati laddove il processo produttivo è essenzialmente *machine-based*, e dove la produzione è facilmente mi-

³⁶ Questo è, ad esempio, il caso per le imprese italiane, come mettono in evidenza Fabbri, Pini (2000); Cainelli, Fabbri, Pini (1999c); Bianchi, Crudeli, Fabbri, Pini (1999).

surabile.

Un'ultima caratteristica che può essere di qualche importanza nel determinare l'adozione dei profit-sharing riguarda le relazioni industriali. Alcuni paesi richiedono che l'introduzione di questo tipo di schemi retributivi sia preventivamente negoziata dalle parti sociali (OECD, 1995). In questi casi, essa risulterà avvantaggiata in presenza di un livello adeguato di fiducia fra lavoratori e management. Sebbene i sindacati abbiano tradizionalmente ostacolato questi schemi retributivi in passato, infatti, questa posizione è lentamente mutata nel tempo ed oggi questi schemi vengono visti dalle associazioni di rappresentanza come un'opportunità per accedere ad un vasto spettro di scelte che un tempo erano riservate esclusivamente al management (Carstensen, Gerlach, Hubler, 1995).

La probabilità di adottare uno schema profit-sharing non va ricercata però soltanto nelle caratteristiche microeconomiche ed organizzative dell'impresa, ma anche e soprattutto nell'ambiente economico ed istituzionale in cui questa opera. Come

OECD (1995), in molti casi è la legislazione stessa, infatti, a promuovere l'introduzione di questi schemi, attraverso qualche forma di incentivo fiscale o, più semplicemente, imponendoli. La recente diffusione di profit-sharing che è stata conosciuta in diversi paesi occidentali è dunque, nella maggior parte dei casi, associabile a forti pressioni governative. In termini assoluti, la legislazione è infatti l'elemento di maggior impatto sulle probabilità di adozione di qualsiasi schema retributivo premiante. La Francia, per esempio, è uno di quei paesi i cui regolamenti obbligano le imprese con 50 addetti o più a suddividere i profitti con i lavoratori³⁷ attraverso lo strumento del cosiddetto *intéressement*. Analogamente alla Francia, anche il Regno Unito incoraggia il ricorso a questi schemi retributivi, ma in questo caso l'unico strumento utilizzato a tal fine è l'incentivo fiscale. In Canada e negli USA, i bonus fiscali sono invece concessi soltanto per i *deferred profit-sharing* attraverso i quali entrambi i paesi mirano alla costruzione di veri e propri fondi pensione per i lavoratori. Negli anni più recenti (1996), alcuni incentivi di tipo fiscale sono stati introdotti anche in Italia (Fabbri, 2000b) con l'intento di diffondere sistemi retributivi premianti (di vario genere, profit-sharing inclusi) correlati alle performance dell'impresa.

Le statistiche relative alla maggior parte dei paesi che hanno incentivato la diffusione dei premi variabili quali i profit-sharing sovrastimano però la dimensione del fenomeno per via di quelli che in letteratura sono conosciuti come «contratti cosmetici». Come è stato messo in evidenza da Wadhwani (1988), e Del Boca, Kruse, Pendelton (1999) per il caso italiano³⁸, in presenza di bonus fiscali datori di lavoro e lavoratori hanno un forte incentivo a colludere ed a mascherare il sistema retributivo tradizionale in atto sotto la nuova etichetta di *performance-related pay*.

³⁷ Questo avviene dal 1990.

³⁸ Si veda a questo proposito anche il capitolo VII in questo stesso volume, nel quale l'analisi di 444 contratti con meccanismi retributivi premianti sottoscritti nelle province di Parma e Reggio Emilia mette in evidenza come in un 45,16% dei casi non sia presente, in realtà, alcun legame fra le performance dell'impresa e la remunerazione del lavoratore.

5. Partecipazione diretta, equità e fiducia

La partecipazione finanziaria caratteristica degli schemi retributivi che abbiamo analizzato nel paragrafo precedente è a volte accompagnata da un maggior coinvolgimento dei lavoratori nei processi di *decision-making* dell'azienda (Poutsma, Huijgen, 1999).

La letteratura (sia teorica sia empirica) ha mostrato un grande interesse nella partecipazione diretta dei lavoratori per due principali ragioni. Da un lato, alcuni economisti hanno analizzato come la *voice* (Cable, Fitzroy, 1980) dei lavoratori nelle decisioni dell'impresa possa migliorare l'efficacia degli schemi retributivi flessibili, concentrandosi, in particolar modo, su quella che potremmo chiamare la partecipazione consultiva dei lavoratori. Dall'altro lato, alcuni sociologi ed esperti di relazioni industriali hanno visto nella partecipazione una via privilegiata per introdurre un maggior grado di democrazia industriale nelle imprese attraverso una forma partecipativa di tipo delegativo o rappresentativo (Baglioni, 1995).

Da un punto di vista generale abbiamo partecipazione consultiva quando i manager incoraggiano i lavoratori a dare suggerimenti ed esprimere il loro punto di vista sulle questioni relative all'organizzazione del lavoro, ma si riservano il diritto di non tenere in considerazione tali osservazioni. Al contrario, con la partecipazione rappresentativa, il management riconosce ai lavoratori un'accresciuta responsabilità e capacità discrezionale per ciò che riguarda l'organizzazione del processo produttivo. Il lavoro, in questo caso, perde quindi le caratteristiche della *mansione* per acquistare quelle di una vera e propria *opera*, i cui risultati sono soggetti alle periodiche verifiche di una qualche istituzione collegiale interna all'impresa che coinvolge sia i datori di lavoro sia i lavoratori (Poutsma, Huijgen, 1999). Gli elementi caratteristici della partecipazione diretta sono quindi il suo essere consultiva e l'aprire spazi allo sviluppo di un modello di rappresentatività che dia voce ai lavoratori. Sebbene partecipazione consultiva e partecipazione rappresentativa siano due elementi alquanto distinti, in contesti in cui le relazioni industriali presentano elevati livelli di qualità esse possono convergere³⁹.

Le ragioni economiche che possono giustificare un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nei processi di *decision-making* aziendali quando vengono introdotti schemi che prevedano un coinvolgimento di carattere finanziario (come i profit-sharing) sono numerose. Seguendo Cable (1988) e considerando sia le caratteristiche strutturali sia le performance dell'impresa come il risultato di un interazione strategica fra datori di lavoro e lavoratori (entrambi i quali possono scegliere se cooperare o tentare di imporre un controllo unilaterale sull'impresa), la «collusione positiva» (Cable, 1988, p. 124) fra le due parti accresce la redditività totale da distribuire e quindi i pay-off stessi del gioco. Numerosi sono infatti gli effetti positivi che la partecipazione diretta ha sul funzionamento dell'impresa.

³⁹ Questo accade, ad esempio, quando gli organi consultivi dei lavoratori diventano istituzioni che giocano un ruolo essenziale all'interno dell'impresa.

A) Essa accresce il flusso di informazioni all'interno dell'impresa. Se i profit-sharing (o un qualsiasi *group scheme* in generale) vengono introdotti in un clima di tipo cooperativo, infatti, essi contribuiscono alla creazione di un forte senso di identificazione della forza lavoro con l'impresa. In un simile clima i lavoratori hanno la massima motivazione ad intervenire direttamente dando suggerimenti al management, con il risultato di un cambiamento del flusso di informazioni dalla classica direzione *top-down*, ad un virtuoso andamento bidirezionale. Inoltre, la partecipazione diretta ed il maggior flusso di informazioni sono un modo efficace di facilitare l'introduzione di innovazioni tecnologiche che, anche se vantaggiose, potrebbero in alcuni casi essere ostacolate da *stakeholder* che non vogliono perdere posizioni di vantaggio acquisite in passato (Cable, 1988).

B) Un secondo effetto della partecipazione è quello di ridurre il rischio di contrasti fra management e lavoratori attraverso un processo di «normalizzazione» dei conflitti. In generale, i lavoratori potrebbero reagire in modo negativo a fronte di un sistema di profit-sharing che scarica su di essi parte delle responsabilità (del rischio d'impresa) senza dotarli di alcun potere di controllo partecipativo; soprattutto nel caso in cui l'impresa stia affrontando un periodo di contingenza negativa. Al contrario, se ai lavoratori è permesso di partecipare saranno essi stessi a chiedere di potere assumere una maggior responsabilità diretta delle performance (OECD, 1995).

C) Un terzo effetto è rappresentato dal fatto che un accresciuta partecipazione dei lavoratori conduce ad una più facile implementazione delle decisioni del management, una volta che queste sono state prese.

D) Inoltre, riferendoci in particolare al modello di tipo delegativo della partecipazione, la creazione di commissioni tecniche bilaterali può avere un ruolo importante nel raccogliere le informazioni utili al monitoraggio del sistema retributivo che si è scelto di adottare e nel fornire ai lavoratori stessi un *benchmark* delle loro prestazioni. Essa può rappresentare, infatti, uno strumento essenziale per promuovere passo dopo passo gli obiettivi che l'impresa intende raggiungere attraverso lo schema adottato (Carstensen, Gerlach, Hubler, 1995).

E) In ultimo, la partecipazione dei lavoratori può essere un valido strumento per ridurre i problemi di *free riding* che abbiamo visto in precedenza. Questo per due specifici motivi: 1) grazie ad un turnover più basso i lavoratori si trovano coinvolti in un gioco ripetuto nel quale le strategie cooperative diventano le più vantaggiose (Jones, Kato, Pliskin, 1997); 2) la *voice* nel processo di *decision-making* dà al lavoratore percezione di maggior giustizia ed equità nel lavoro e nel sistema retributivo, dissuadendolo da comportamenti opportunistici.

Quest'ultimo aspetto (il senso di giustizia ed equità) riveste un'importanza particolare e si riferisce alla sostanza del problema della partecipazione. Giustizia ed equità giocano infatti un ruolo fondamentale nella fase di progettazione ed implementazione dello schema retributivo stesso. Cooper, Dych, Frohlich (1992) offrono una misura di come la partecipazione alla fase di sviluppo delle modalità distributive dello schema conduca alla formulazione di regole che i partecipanti percepiscono

come giuste. Queste considerazioni suggeriscono che la partecipazione dei lavoratori nella fase di progettazione di piani di gain-sharing o profit-sharing può dare un contributo positivo importante. Cooper, Dych, Frohlich (1992, p. 478) osservano: «participation lends a subjective dimension to an objective fair decision rule; it adds procedural justice to distributive justice».

Ovviamente la ricerca e l'utilizzo di un'illuminata partecipazione dei lavoratori può avere successo soltanto se accompagnata da un approccio alla gestione dei rapporti di lavoro e delle risorse umane basato sulla fiducia. A mano a mano che l'impresa «internalizza» l'incertezza orizzontale del mercato dotando le proprie strutture interne di maggiore flessibilità, per i datori di lavoro risulta infatti più difficile stipulare contratti completi con i propri lavoratori. Questo li costringe così ad un cambiamento radicale nella filosofia di gestione delle risorse umane, spostando l'approccio da un modello di tipo *tit-for-tat*, sulla base del quale i lavoratori sono strettamente monitorati ed i risultati negativi vengono interpretati dal management come una mancanza di *effort*, ad uno di tipo *trust-based*, nel quale i lavoratori hanno la possibilità di sviluppare autonomamente il percorso utile a raggiungere i risultati desiderati⁴⁰ (Sgobbi, 2000).

Il tema della partecipazione diretta risulta dunque l'elemento veramente innovativo di qualsiasi meccanismo retributivo premiante. Recentemente questo è stato riconosciuto nel *First European Workshop for Employee Ownership and Participation* che ha avuto luogo (con il supporto della Commissione Europea) presso il Parlamento Europeo di Bruxelles verso la fine dell'aprile 1999. È interessante prendere in considerazione, dagli atti finali del workshop (EFES, 1999), alcune delle «*outline of good practice models*» (sia a livello d'impresa che puramente legislativo) che sono state indicate per l'implementazione di uno schema partecipativo di successo.

- 1) Il modo migliore per incoraggiare la partecipazione dei lavoratori è accrescere le interazioni fra partecipazione diretta, partecipazione rappresentativa e partecipazione finanziaria. In particolar modo, quest'ultima va integrata con una forte partecipazione ai processi di *decision-making*, con un'adeguata condivisione delle informazioni ed un maggiore *training* dei lavoratori.
- 2) Le regolamentazioni nazionali e d'impresa debbono prevedere una partecipazione dei lavoratori esclusivamente su base volontaria. Questo garantisce una allocazione più efficiente della forza lavoro⁴¹ e lo svilupparsi di relazioni lavorative basate sulla fiducia.
- 3) Nel caso di meccanismi retributivi premianti di tipo *share-based*, la partecipazione diretta dei lavoratori deve essere interpretata come uno strumento in mano ai lavoratori per avere un limitato controllo sulle decisioni dell'impresa.

⁴⁰ In questo senso possiamo intendere il lavoratore come un «fornitore d'opera» piuttosto che colui che svolge mansioni predeterminate.

⁴¹ Si riveda a questo proposito il cosiddetto effetto *sorting* preso in esame in questo stesso capitolo.

(Killick, 1995), basata su un modello organizzativo della produzione duttile e pronto a modificarsi rapidamente in funzione agli input provenienti dal mercato, ma soprattutto ad anticipare tali cambiamenti. In questo approccio l'impresa non è interessata solamente a minimizzare il rischio dovuto all'instabilità ed imprevedibilità dei mercati in cui opera, ma essa interpreta i rapidi cambiamenti come un'importante chance di crescita. Identificare nuove risorse ed anticipare le innovazioni risultano, per questo tipo di impresa, elementi di successo determinanti. Questo tipo di organizzazione, basata sulla flessibilità innovativa, riporta le risorse umane al centro del processo produttivo e chiede ai lavoratori di partecipare attivamente all'introduzione di continue innovazioni che rendano l'impresa più capace di affrontare le mutevolezze del mercato. In un simile contesto, dunque, il compito dei lavoratori non si limita a svolgere alcune mere mansioni, ma viene esteso, in termini di qualità e responsabilità, fino a fornire all'impresa un vero e proprio servizio (o «opera») maturato e portato a termine autonomamente dal lavoratore stesso.

⁴² I lavoratori soggetti a piani di tipo *shared-based* sono infatti soggetti a due tipi di rischio fortemente correlati fra loro. In caso di rendimenti negativi dell'impresa, infatti, accanto ad una diminuzione del valore delle azioni che possiedono essi potrebbero, nella peggiore delle ipotesi, anche perdere il posto di lavoro.

L'implementazione di questo tipo di flessibilità, pur essendo indubbiamente vantaggiosa, comporta una serie di importanti cambiamenti per quello che riguarda le politiche d'impresa, le tecnologie adottate, la natura del capitale fisico ed umano utilizzato e l'organizzazione stessa del lavoro. Ciò che è necessario al fine di ottenere una accresciuta competitività attraverso l'implementazione di flessibilità innovativa è un generale ripensamento dei rapporti di lavoro e delle priorità di investimento dell'intero sistema produttivo dell'azienda (Lindbeck, Snower, 1999a).

Per comprendere la portata di un processo innovativo di così ampio respiro è necessario focalizzare alcuni fattori essenziali.

1) Dal punto di vista tecnologico il processo produttivo dell'impresa moderna ha conosciuto un'importante mutazione passando da tecnologie di tipo *hard* (in cui le macchine sono l'ossatura dell'organizzazione) a tecnologie di tipo *soft* (per le quali l'uso del computer e dell'informatica è predominante) (Zollo, 1999). Questo è all'origine di enormi cambiamenti nel modo di produrre; i processi basati sulle tecnologie informatiche possono infatti essere ridefiniti e modificati a costi estremamente contenuti offrendo un livello di flessibilità fino ad oggi impensato.

2) Una secondo mutamento significativo che ha attraversato il mondo industrializzato consiste nell'impressionante crescita del livello di capitale umano per lavoratore. Questa, in particolare, non ha assunto soltanto la forma di *human capital deepening*, nel senso di un accresciuto livello di skill della forza lavoro, ma anche quella di *human capital widening*, aumentando notevolmente la capacità di ogni singolo lavoratore di svolgere compiti anche molto diversi fra loro (Lindbeck, Snower, 1999a).

3) Oltre a giocare un importante ruolo in sé, la crescita combinata di capitale umano e la diffusione di tecnologie di tipo *soft*, hanno accresciuto l'importanza di tutte quelle economie di scala che possono essere attribuite alla complementarità dei task, cioè di quegli incrementi di produttività in un settore della produzione dovuti alle attività di altri settori (Lindbeck, Snower, 1999a)⁴³. Le imprese non si trovano pertanto più ad operare in mercati chiusi e determinati ma in «arene competitive» (Barbarito, 1992) sempre più complesse, permeabili alle influenze di ciò che avviene nei vari settori industriali.

4) Un ultimo significativo cambiamento è il mutamento dei principi operativi *action-based* ad una *knowledge-based* (Follis, 1999).

Per poter adeguatamente approfittare del capitale umano e delle economie di scala offerte dai nuovi ambienti produttivi, l'impresa moderna ha bisogno di incrementare sensibilmente le proprie dinamiche evolutive. Questo spinge conseguentemente ad accrescere la richiesta di lavoratori con elevate conoscenze *inter-task*⁴⁴, cioè capaci di svolgere più mansioni.

⁴³ Un esempio di complementarità nel lavoro è offerto da Lindbeck, Snower (1999a, p. 7), «the productivity of managers is enhanced by the services of their secretaries, and managers do not themselves have to perform secretarial tasks for this complementarity to arise».

⁴⁴ La *inter-task knowledge* è quella conoscenza che permette al lavoratore di utilizzare le informazioni e le skill acquisite nello svolgimento di una mansione per migliorare le proprie performance in altre

Questi quattro cambiamenti conducono ad una profonda ristrutturazione dell'organizzazione interna dell'azienda e richiedono la ridefinizione dei ruoli di lavoratore e datore di lavoro al fine di poter raggiungere standard produttivi adeguati (Handel, Gittleman, 1999).

Anzitutto l'ambiente sempre più competitivo e la necessità di poter disporre di lavoratori con un maggior numero ed una maggiore varietà di skill si traduce spesso nell'adozione di schemi di rotazione delle mansioni ed in processi di delega al lavoratore di responsabilità quali la cura delle relazioni umane, il monitoraggio dei lavoratori meno specializzati e la supervisione stessa del lavoro. In secondo luogo, dal momento che ai lavoratori è attribuita maggiore responsabilità, ad essi è concesso partecipare attivamente alla soluzione dei problemi ed al miglioramento qualitativo del prodotto e dell'organizzazione dell'impresa. In ultima istanza, per poter funzionare efficacemente, queste pratiche di gestione debbono essere affiancate da schemi retributivi adeguati, di tipo non tradizionale, che sappiano premiare gli skill acquisiti ed utilizzati sul lavoro, e prestino particolare attenzione, oltre che all'aumento della produttività, allo sviluppo di nuove competenze⁴⁵.

6.1 Skill, competenze, e struttura organizzativa

Per poter definire un nuovo tipo di schema retributivo il cui obiettivo sia accrescere le performance d'impresa attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di nuove conoscenze come elemento strategico innovativo, dobbiamo prima definire che cos'è la conoscenza e quale ruolo essa gioca all'interno dell'impresa.

La parola conoscenza nasconde un concetto complesso che può essere scomposto in tre elementi base: gli *skill*, le *routine* e le *competenze*. Seguendo l'idea di Nelson, Winter (1982) uno *skill* è l'elemento più piccolo in cui la conoscenza può essere suddivisa (in termini di flusso). Le imprese «costruiscono», quindi, la loro conoscenza (in termini di stock) attraverso un processo di acquisizione basato sull'accumulazione continua di skill.

Pur costituendo una delle componenti elementari nelle quali la conoscenza può essere teoricamente suddivisa, gli skill presentano alcune caratteristiche peculiari (Turvani, 1999).

- 1) Essi sono strettamente legati al background personale dell'individuo. Per questo motivo uno skill può essere visto anche come una caratteristica tacita di un lavoratore, determinata da fattori, quali la natura, la cultura, l'educazione, esogeni all'impresa stessa.
- 2) La loro natura tacita ne rende difficile il trasferimento da una lavoratore all'altro. Mentre la tecnologia è un tipo di conoscenza che può essere separata

mansioni. Questo concetto si oppone, in qualche modo, a quello di *intra-task knowledge*, che è invece un risultato di processi *learning-by-doing* di tipo tradizionale (Lindbeck, Snower, 1999a).

⁴⁵ A questo proposito il prossimo paragrafo è dedicato all'analisi di uno schema retributivo le cui finalità sono lo sviluppo delle competenze: il *competence model*.

dal prodotto in cui essa è incorporata, gli skill non sono invece separabili dalla persona che li possiede.

- 3) Per loro stessa natura l'utilizzo di skill è un processo automatico che non comporta sprechi di energia. In altri termini gli skill si trasformano autonomamente ed automaticamente in routine⁴⁶.

Il legame fra skill e *routine* (il secondo elemento della conoscenza da noi individuato) è dunque immediato e di estrema importanza. Per l'impresa le routine rappresentano una sorta di «capitale di conoscenza» e si riflettono direttamente sulla struttura organizzativa stessa determinandone la natura.

Definite in questo modo, però, le routine sono uno strumento tradizionale ed efficace soltanto in ambienti stabili, in cui i processi possono essere codificati e gli shock interpretati come eccezioni. Al fine di poter introdurre le innovazioni che provengono da un mercato instabile dominato da *soft technology*, skill e routine sono quindi ingredienti necessari ma non sufficienti. Nel disegno del nuovo processo produttivo abbiamo pertanto bisogno di introdurre un ulteriore elemento della conoscenza, il terzo, che abbia caratteristiche più ampie e multidimensionali: la competenza.

L'idea di competenza risale ai lavori di Boyatzis (1982) che la definisce come tratto caratteristico individuale del comportamento, associabile a performance effettive (Camuffo, Comacchio, 1999). Viste in questo modo le competenze sono uno strumento più flessibile degli skill. Esse infatti, pur essendo strettamente legate al lavoratore, non dipendono solamente dalle sue caratteristiche, ma anche, ed in modo particolare, dal contesto organizzativo in cui egli opera. Essendo associate ad effettive performance, infatti, le competenze vengono create e sviluppate dai lavoratori all'interno dell'impresa stessa.

Quest'ultimo aspetto costituisce il nodo concettuale fondamentale che fa delle competenze uno strumento di apprendimento di enorme importanza per un'impresa che sia flessibile ed innovativa allo stesso tempo (Zollo, 1999). Così come le competenze individuali sono determinanti per l'organizzazione dell'impresa, infatti, allo stesso tempo questa è essenziale per lo sviluppo di ulteriori competenze e per la conservazione di quelle già esistenti. In un certo senso, dunque, lo sviluppo delle competenze e la struttura organizzativa dell'impresa si alimentano a vicenda alla stregua di un enigmatico anello di Moebius.

Seguendo Spencer, Spencer (1993) possiamo identificare cinque tipi di caratteristiche necessarie perché un lavoratore sia in grado di acquisire (creare) nuove competenze.

- 1) È necessario che il lavoratore possieda una certa conoscenza di base delle discipline specifiche al lavoro da svolgere.

⁴⁶ Questo rappresenta, infatti, il maggior vantaggio delle skill. Quando il lavoro è basato su routine il lavoratore può essere relativamente meno concentrato nello svolgimento dei normali compiti che la sua mansione comporta, e concentrarsi maggiormente sui problemi e le eccezioni che incontra (Turvani, 1999).

- 2) È importante che esso sia fortemente motivato a raggiungere gli obiettivi prefissi dall'impresa.
- 3) Deve possedere forti tratti (o caratteristiche fisiche).
- 4) Deve avere una buona immagine di sé (o *self-esteem*).
- 5) Deve disporre degli skill adeguati.

Ognuna di queste caratteristiche svolge un ruolo fondamentale. In particolare aspetti della personalità quali le motivazioni e la stima di sé hanno molta influenza sulla complementarità delle mansioni. La possibilità di poter creare un ambiente di lavoro positivo, infatti, nel quale i flussi di informazione non sono ostacolati, ha una forte influenza sull'efficacia delle forme organizzative dell'impresa.

Basandoci sulla semplice descrizione offerta da Boyatzis (1982), possiamo identificare le principali conseguenze che la natura delle competenze ha sulla struttura organizzativa dell'impresa (Follis, 1999). Prima di tutto (come abbiamo visto), le competenze si riferiscono esclusivamente alle caratteristiche dell'individuo ed agli aspetti pratici dell'attività di lavoro. Esse sono formate, in generale, da un insieme di abilità che permettono al lavoratore di ottenere con successo un risultato prefissato, ma a differenza delle skill, le competenze tengono conto della multidimensionalità del lavoro. Partendo da questo punto di vista è chiaro che mentre le skill hanno bisogno di un processo produttivo fortemente definito a priori (*pre-defined path of actions*), una struttura organizzativa basata sulle competenze, invece, riconosce al lavoratore una maggiore autonomia. In altri termini, mentre «lavoratori abili»⁴⁷ portano a compimento mansioni specifiche, ai «lavoratori competenti» viene chiesto di risolvere problemi e fornire servizi sviluppati attraverso l'iniziativa personale. Da questo consegue un forte cambiamento nella struttura organizzativa dell'impresa, che deve pertanto essere adeguatamente supportato da un cambiamento di ruoli e da adeguate procedure di training. La gerarchia, elemento fondamentale della rigida impresa tayloristica, lascia spazio all'iniziativa dei singoli individui ed ai processi di cooperazione; il *learning-by-imitating*, cioè l'assimilazione pedissequa di routine di lavoro, viene sostituita da programmi di *on-the-job* e *off-the-job training* finalizzati ad accrescere le capacità di *problem solving* dei lavoratori.

Un ultimo elemento di estrema rilevanza, in questa rivoluzione copernicana del rapporto di lavoro, consiste nel fatto che, sulla base della loro stessa definizione le competenze sono un fenomeno osservabile⁴⁸ e pertanto in parte misurabile. Questo ci permette di costruire un nuovo schema retributivo che, generando un circolo virtuoso, funzioni da stimolo allo sviluppo ed all'effettivo utilizzo di nuove competenze.

⁴⁷ Con l'aggettivo «abili» si intende richiamare alla mente il concetto di «dexterity» proprio della teoria smithiana sulla divisione del lavoro.

⁴⁸ Le competenze benché osservabili non sono facilmente misurabili, come vedremo meglio più avanti.

6.2 *Uno strumento innovativo: il competence model*

Per poter premiare le competenze è necessario poterle misurare e quindi stabilire alcuni criteri di riferimento. Boyatzis (1982), che è stato il primo a formalizzare un modello retributivo basato sulle competenze, ha proposto un elenco di ventidue competenze-benchmark raggruppate in tre diverse classi: azioni, management delle risorse umane e capacità analitiche⁴⁹. Partendo da questi elementi lo schema retributivo può così essere costruito passando per due fasi successive.

La prima analisi necessaria si propone di identificare le competenze più comuni ad ogni ruolo che può potenzialmente essere occupato all'interno dell'azienda. Ciò permette di focalizzare lo schema retributivo sulle caratteristiche specifiche dell'impresa ed allo stesso tempo fornisce, al lavoratore ed al datore di lavoro, basi di valutazione precise sulle quali incoraggiare successivamente lo sviluppo delle competenze. Una volta che i ruoli sono stati così identificati, la fase successiva consiste nel distinguere quelle che vengono chiamate «competenze soglia», cioè quelle caratteristiche base essenziali per avere un livello minimo di efficienza (generalmente si tratta di conoscenze) dalle «competenze distintive», che distinguono invece i lavoratori con qualità superiori dai lavoratori di media qualità (Spencer, Spencer, 1993). Questa griglia concettuale, infine, ci permette di compiere un ulteriore passo nella costruzione dello schema retributivo, che consiste nello stabilire criteri di misura adeguati da permetterci di utilizzare concretamente le competenze identificate. Per fare questo Spencer, Spencer (1993) suggeriscono di attuare una distinzione fra i diversi livelli di performance rilevabili, separando quelle che loro definiscono «le performance effettive» dalle «performance superiori».

- A) La performance effettiva equivale al livello di lavoro minimo accettabile al di sotto del quale il lavoratore non può essere considerato competente nello svolgere il proprio ruolo.
- B) La performance superiore, invece, consiste nella deviazione standard positiva dalla media delle performance.

Definite in questo modo le competenze rappresentano uno strumento agilmente utilizzabile per valutare le performance individuali dei lavoratori contestualmente all'ambiente lavorativo ed ai diversi ruoli ricoperti (Leoni, Tiraboschi, Valletti, 1999). Sulla base di queste valutazioni, cioè sulla base delle competenze effettivamente espresse da ogni singolo lavoratore durante l'orario di lavoro, possono infine essere pagate le relative ricompense.

Uno strumento retributivo così determinato presenta due vantaggi principali. Da un lato, rende vantaggioso per l'impresa incoraggiare lo sviluppo di competenze attraverso l'offerta costante di training. Dall'altro lato, una simile organizzazione non è più definita da una rigida distribuzione di compiti e specifiche mansioni, ma, al contrario, fa dello sviluppo delle risorse umane e della flessibilità funzionale dei ruoli il vero punto di forza che la caratterizza.

⁴⁹ Per l'elenco completo delle competenze si veda Boyatzis (1982) o Camuffo, Comacchio (1999).

L'impresa che adotta il *competence model*, dunque, si costruisce sulla base delle singole esperienze e modella la propria struttura attorno al fattore produttivo più importante: il lavoro (o il capitale umano). Questa caratteristica rende impossibile definire la forma del *competence model* in termini assoluti. Ogni *competence model* nasce infatti dalle esigenze specifiche di ogni singola impresa. La maggiore differenza che intercorre fra esso e gli schemi di tipo *gain-sharing* e *profit-sharing* consiste nel fatto che mentre nel primo è la qualità del fattore lavoro ad essere ricompensata⁵⁰, negli ultimi tre⁵¹ i premi sono erogati esclusivamente in relazione ai risultati finali conseguiti dall'impresa, siano essi espressi sotto forma di output fisico che di risultati finanziari (Cainarca, Sgobbi, 1998).

Il coinvolgimento del lavoratore in un processo di miglioramento continuo del fattore lavoro porta con sé due principali conseguenze. Prima di tutto, ancora una volta, nell'impresa diventa centrale instaurare un forte clima di fiducia fra datori di lavoro e lavoratori. A differenza di quanto avviene per gli schemi retributivi di gruppo questo clima di fiducia non deve però limitarsi ai singoli gruppi di lavoratori che condividono una mansione comune, ma deve estendersi a tutti i livelli dell'organizzazione dell'impresa, superando le possibili gerarchie. Questo è possibile soltanto attraverso il ricorso ad una forte trasparenza ed equità nel giudizio delle competenze espresse dai lavoratori. Attraverso un'accresciuta condivisione delle informazioni la valutazione delle competenze e la correlata erogazione dei premi devono essere interpretati come un'importante strumento per focalizzare i limiti organizzativi dell'azienda e per migliorarli piuttosto che una fase nella quale i lavoratori sono l'oggetto passivo di un giudizio. Il secondo elemento che deriva dal coinvolgimento attivo del lavoratore nel processo organizzativo dell'impresa ha invece natura prettamente finanziaria. La continua creazione di competenze si traduce nel tempo in una crescita costante del capitale umano a disposizione dell'impresa del quale, però, i lavoratori sono, in ultima istanza, i depositari. Dato che ogni lavoratore è chiamato personalmente a contribuire (sopportando quindi una parte dei costi) alla creazione delle competenze di cui egli stesso sarà depositario e dato che questo accresce indubbiamente la produttività di ogni lavoratore, a differenza di quanto abbiamo visto per gli altri schemi retributivi, nel *competence model* i premi vengono parzialmente consolidati.

Anche ad uno schema retributivo come il *competence model*, che trova una vera definizione soltanto in relazione alle specificità dell'azienda in cui si applica, possono essere avanzate alcune ragionevoli critiche. Il primo elemento che emerge evidente è che per implementare un simile schema retributivo l'impresa deve ovviamente sopportare costi organizzativi notevoli. Per poter funzionare il *competence model* necessita infatti di un environment culturale completamente differente da quello dell'impresa tayloristica tradizionale. Un'impresa che fa delle competenze il proprio punto di forza deve necessariamente possedere una struttura organizzativa flessibile, scarsamente gerarchica, nella quale il management non

⁵⁰ Tanto che esso può essere definito come schema retributivo *input-oriented*.

⁵¹ Tutti definiti come schemi di tipo *output-oriented*.

occupa il vertice di una piramide, ma i punti nodali di una complicata rete di relazioni. Questa riorganizzazione dei ruoli è tanto più costosa in quanto coinvolge sia i lavoratori che il management. Una ulteriore critica all'effettiva efficacia del modello mette in evidenza come esistano riscontri parziali dell'esistenza di un legame positivo fra l'utilizzo delle competenze e del coinvolgimento dei lavoratori e la redditività dell'impresa. Se da un lato alcuni lavori (Ferne, Metcalf, 1995; Koike, 1999; Nakamura, 1997; Green, Ashton, Felstead, 2000; Ichniowski, Shaw, 1995) hanno mostrato che l'adozione di un simile modello retributivo può essere all'origine di performance positive dell'impresa, dall'altro si osserva che tali risultati sono ben lontani dall'essere conclusivi (Freeman, Kleiner, 2000) e si ritiene che questo terreno debba essere esplorato maggiormente in future ricerche.

7. Alcune considerazioni finali

Nel graf. 1 e nella tab. 1 sono sintetizzate le diverse forme di salario variabile che abbiamo analizzato nel capitolo. Lo scopo del nostro lavoro è consistito nel classificare i diversi schemi retributivi sulla base degli obiettivi che essi si prefiggono di raggiungere e degli strumenti di cui essi sono dotati. L'analisi ha portato a classificare tre grandi gruppi di schemi retributivi: gli incentivi basati su parametri fisici di produttività (i gain-sharing), gli incentivi basati sui risultati finanziari dell'impresa (i profit-sharing), e gli incentivi che intendono valorizzare e stimolare lo sviluppo delle competenze (il competence model). A questi tre gruppi se ne è poi aggiunto un quarto, di tipo spurio⁵², che comprende quei premi erogati per iniziativa unilaterale del management senza necessariamente prevedere una precedente fase di contrattazione oppure con contrattati con le rappresentanze dei lavoratori sotto forma di una tantum (lump-sum). Ripercorrendo i vari schemi così identificati l'analisi ha seguito una linea di continuità immaginaria prendendo in esame prima quegli schemi nei quali la partecipazione dei lavoratori non gioca alcun ruolo (lump-sum e gain-sharing individuali), e successivamente quei modelli di erogazioni retributive più complesse ed innovative (profit-sharing e competence model) basate su forme più o meno approfondite di coinvolgimento. Seguendo questo percorso siamo infine giunti ad individuare un vero e proprio turning-point nell'approccio che un'impresa può avere nei confronti del salario variabile attraverso l'identificazione di quelle che abbiamo definito la base per una rivoluzione copernicana del rapporto di lavoro, le competenze.

All'interno di questo panorama, gli schemi retributivi di pura natura incentivante e finanziaria, come i lump-sum, i gain-sharing e i profit-sharing, sono riferibili ad una forma organizzativa piuttosto tradizionale dell'azienda, basata su modalità difensive di flessibilità. In questo contesto il lavoratore si limita a svolgere una mansione all'interno di un processo produttivo definito a priori la cui organizzazione

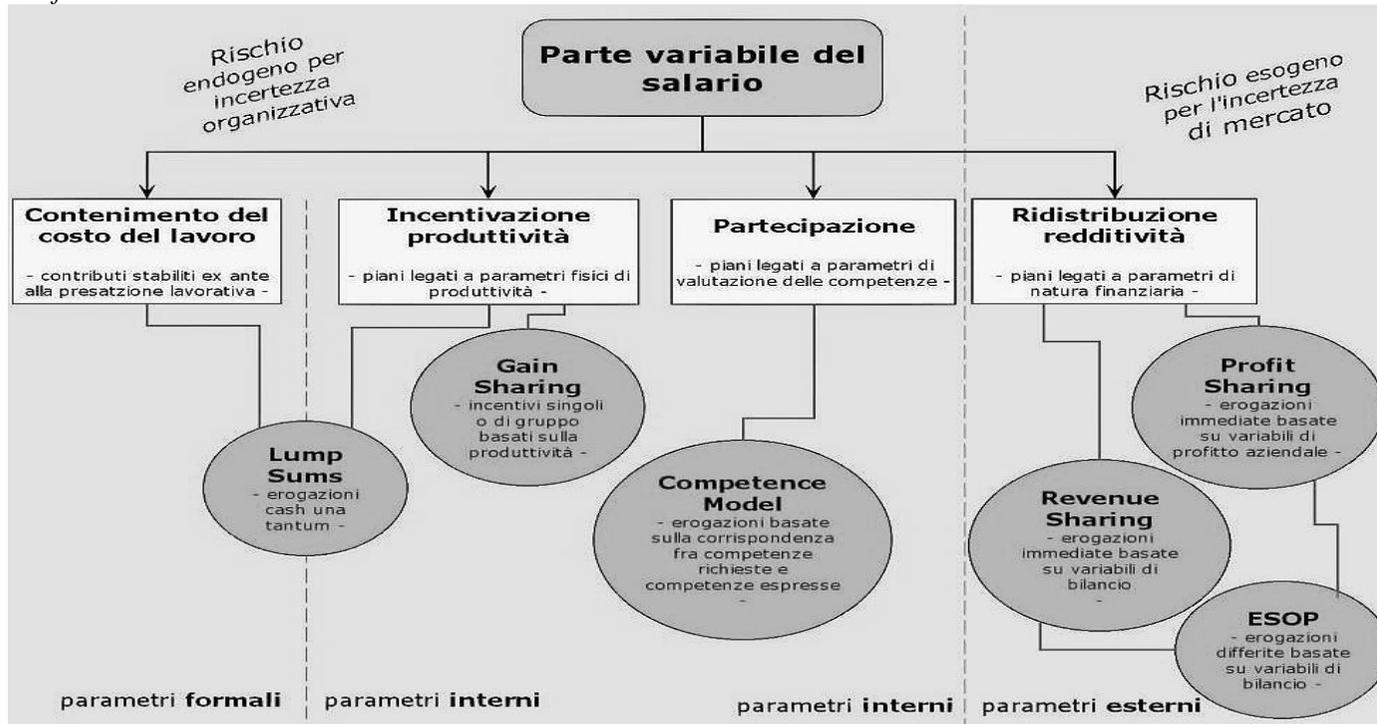
⁵² In questo caso infatti non si tratta di veri e propri «schemi» retributivi.

consegue dal principio base di netta separazione fra attività di programmazione, esecutiva e di controllo (Melotti, 2000). Al contrario, una organizzazione che mette al centro le competenze stimolando un maggior grado di partecipazione diretta dei lavoratori può raggiungere elevati gradi di flessibilità pur aumentando notevolmente la propria dotazione di capitale umano e quindi la propria competitività.

Pur mettendo in evidenza una possibile superiorità degli schemi retributivi che fanno della conoscenza e delle competenze il proprio punto di forza, non bisogna trascurare il fatto che la scelta della forma retributiva dipende comunque essenzialmente dal tipo di contesto nel quale l'azienda opera. Le esigenze di una software house collocata in qualche distretto altamente tecnologico di Silicon Valley non possono certo essere paragonate a quelle di un piccolo prosciuttificio artigianale di Parma⁵³. È naturale quindi attendersi che la capacità di innovazione dei processi produttivi sia meno rilevante in ambienti fortemente tradizionali (come nel caso della produzione di prosciutti), che in ambienti più dinamici e che strumenti di suddivisione del rischio (come i profit-sharing) possano essere in molti casi preferibili se ci si trova ad operare in mercati particolarmente instabili. Ogni schema retributivo presentato in questo capitolo rimane pertanto uno strumento potenzialmente appropriato in relazione ai propri specifici obiettivi. Affinché questo aspetto potesse essere chiaro la nostra analisi si è focalizzata prettamente sul punto di vista dell'azienda nella trattazione dei vari schemi retributivi. Questo ci ha portato in qualche modo a trascurare altri aspetti, di indubbio interesse, quali possono essere gli effetti di particolari schemi retributivi sulla qualità del lavoro, sui livelli retributivi, sulla offerta di lavoro (e quindi sui livelli occupazionali) e sulla competitività dell'intero sistema economico. Alcuni modelli retributivi, ad esempio (quali gli employee share ownership scheme ed il competence model), possono avere maggiori valenze sociali di altri e rappresentare canali preferenziali attraverso i quali introdurre nelle imprese maggiore democrazia industriale. A questo proposito è interessante notare come in letteratura ricerche che si occupano di rilevare quali sono le preferenze dei lavoratori in tema di meccanismi retributivi premianti siano rare (Lazear, Freeman, 1996; Freeman, Kleiner, 2000), ma questo offre spazio per un eventuale lavoro futuro.

⁵³ Ovviamente, ciò non implica che tale attività non necessiti di sviluppo delle competenze.

Graf. 1- Strumenti e obiettivi



Tab. 1 - Strumenti e obiettivi

Schema retributivo	Tipo di compensazione	Obiettivi	Costi	Consolidamento	Modello d'impresa
<i>Lump-sum</i>	I bonus non sono correlati a nessun parametro specifico.	Abbassare il costo del lavoro anticipando i conflitti	- Monetari - Scarsa innovazione	No	Conflittuale
<i>Gain-sharing</i>	Le ricompense sono correlate alla produttività individuale	Accrescere la produttività	- Costi di monitoraggio - Scarsa o negativa influenza sulla cooperazione fra colleghi	No	Fordista / Taylorista con processi produttivi scarsamente integrati
	Le ricompense sono correlate alla produttività del team	Accrescere la produttività e la cooperazione	- Impossibilità di monitorare il contributo del singolo - Free riding	No	Fordista / Taylorista con processi produttivi integrati
<i>Profit-sharing</i>	Le ricompense sono correlate alla redditività dell'impresa	Ridistribuzione di redditività e condivisione del rischio con i lavoratori	- Lavoratori: allocazione di portfolio inefficiente - Datori: perdita del totale controllo sull'impresa	No	Impresa che opera in mercati caratterizzati da livelli di incertezza elevati
<i>Competence model</i>	Le ricompense sono correlate allo sviluppo ed effettivo utilizzo delle competenze	Sviluppo della conoscenza e delle risorse umane come fattori strategici	- Forti cambiamenti nei contesti culturali ed organizzativi	Sì	Innovativa