

**CORPORATE GOVERNANCE, INCLUSIONE DEI  
LAVORATORI E MECCANISMI RETRIBUTIVI  
PREMIANTI NEL SISTEMA LOCALE DEL MOBILE  
DEL LIVENZA<sup>1</sup>**

**Sergio Albertini**  
Università di Udine

**Francesca Visintin**  
University of St. Andrews

\*\*\*

**1. Corporate governance, innovazione ed apprendimento.**

Gli studi tradizionali sulla corporate governance hanno un'origine prettamente anglosassone, e sono prevalentemente finalizzati ad analizzare e risolvere i conflitti di interesse tra i fornitori di capitale di rischio e di debito, che sono degli outsiders all'impresa e i manager che invece detengono tutta l'informazione. Tali studi, di impronta neo-classica,<sup>2</sup> anche nella più recente versione che richiama l'attenzione su altri stakeholders,<sup>3</sup> focalizzano l'attenzione sull'individuazione del modo più corretto per la distribuzione dei profitti dell'impresa senza porre alcuna attenzione al modo in cui tali profitti vengono generati.

---

<sup>1</sup> Ricerca effettuata con il contributo del Murst nell'ambito del programma di ricerca cofinanziato "Sistemi manageriali e produttivi di tipo flessibile e reti d'impresa nel processo di globalizzazione competitiva" – Prot. 9713362747-004.

<sup>2</sup> Per una rassegna della letteratura sul tema, cfr. Shleifer e Vishny (1997) .

Alcuni autori, recentemente, hanno invece evidenziato come nella costruzione di un buon sistema di corporate governance si debba prima tentare di aprire la *black box* così da comprendere il funzionamento delle imprese e assicurarsi che coloro che meglio possono favorire l'innovazione e accrescere il valore totale dell'impresa abbiano gli incentivi più adeguati a farlo. E' stato infatti messo in evidenza che numerosi gruppi di individui, oltre agli azionisti, sostengono un rischio legato all'essere parte dell'impresa (dipendenti) o ad operare insieme ad essa (clienti, fornitori etc.) e che per questo motivo devono essere *inclusi* nella formulazione della strategia imprenditoriale e nella distribuzione dei profitti.

Il gruppo maggiormente studiato e che è anche il campo di indagine di questo paper è quello dei lavoratori dipendenti. Tre autori hanno meglio di ogni altro illustrato il tipo di rischio sostenuto da questa categoria di stakeholders e derivante dall'essere parte di un'impresa. Margaret Blair (1995; 1996; 1999) mette in evidenza come gli individui che entrano a far parte di un'impresa acquisiscano delle competenze firm-specific, ossia "delle skills o conoscenze o reti di relazioni interpersonali che sono specifici a una particolare impresa e hanno un valore maggiore all'interno di tale impresa di quanto non ne possano avere in un'altra. A differenza di generiche skills che possono essere trasferite ad un'altra occupazione o impresa, il capitale umano specifico ad un'impresa comprende delle skills o delle routines o relazioni che hanno un valore di gran lunga minore per un altro imprenditore." (1996, p.8) I detentori di queste firm-specific skills sostengono, secondo Margaret Blair, lo stesso livello di rischio di coloro che hanno apportato il capitale di rischio e per lo stesso motivo. Infatti, il valore di entrambi i tipi di investimento dipende dalla capacità dell'impresa di continuare a generare un surplus

---

<sup>3</sup> Si veda ad esempio Donaldson e Preston (1995).

economico. Per questo motivo, l'impresa dovrebbe essere gestita in modo da massimizzare il valore totale e non solo quello degli azionisti.

Il contributo di Margaret Blair ha il pregio, a confronto con gli studi di stampo prettamente neo-classico, di guardare all'interno dell'impresa per studiare come il surplus venga prodotto, prima di affrontare l'argomento di come tale surplus debba essere distribuito. Non si trova tuttavia una spiegazione esauriente di come le firm-specific skills vengano effettivamente generate. Tale spiegazione viene invece brillantemente offerta da Lazonick e O'Sullivan nei loro più recenti lavori sul rapporto tra corporate governance e innovazione.<sup>4</sup> L'innovazione è vista da questi due autori come il risultato di un processo di apprendimento cumulativo, collettivo e incerto. La conoscenza, spiegano i due autori, è radicata nell'esperienza e quindi il processo di apprendimento dipende dal modo in cui cambia il contatto di colui che apprende con la realtà. All'interno dell'impresa la conoscenza può essere trasmessa da un individuo ad un altro ma può anche essere trasformata attraverso l'interazione con la creatività di altri individui. L'interazione sociale quindi offre la base non solo per la condivisione della conoscenza tra gli individui ma anche per un ulteriore apprendimento in quanto tramite l'interazione viene prodotta ulteriore conoscenza. Relazioni interpersonali, modellate dalla comune esperienza lavorativa, possono quindi aprire nuove possibilità di apprendimento che trascendono l'esperienza lavorativa e creativa individuale. L'integrazione della conoscenza ad un livello collettivo piuttosto che individuale può rendere l'apprendimento collettivo maggiore della somma delle sue parti.

L'apprendimento collettivo e la produzione di nuova conoscenza vengono ovviamente influenzati dal modo in cui gli individui interagiscono all'interno

---

<sup>4</sup> Lazonick and O'Sullivan (1996; 1998).

dell'impresa. Il modo in cui l'impresa è organizzata, in cui le competenze vengono suddivise e il grado di interazione fra livelli gerarchici, funzioni e divisioni sono tutti elementi che determinano il tipo di apprendimento e il suo grado di collettività. Come evidenziano gli autori, il coordinamento del lavoro così come la specializzazione gerarchica influiscono sulla generazione e integrazione della conoscenza in un'organizzazione poiché influenzano il modo in cui gli individui interagiscono nello svolgimento dei loro compiti. L'attività di un'impresa deve essere coordinata in diverse parti dell'organizzazione e può essere coordinata in vari modi diversi. In particolare, se la dirigenza cerca di controllare ogni tipo di attività che ha luogo all'interno dell'impresa, il processo di apprendimento potrebbe venire rallentato o addirittura bloccato. Riducendo la necessità per gli individui di coordinare le loro attività (in quanto tutto è deciso a livello direzionale) l'interazione sociale necessaria alla produzione di nuova conoscenza collettiva potrebbe non avere luogo. Al contrario, sostengono gli autori, il sistema di corporate governance deve essere riformato così da includere gli incentivi più appropriati affinché la direzione diventi parte del processo di apprendimento ed eserciti un controllo di tipo strategico allocando le risorse e i ritorni all'apprendimento stesso. Inoltre, il sistema di corporate governance deve anche offrire degli incentivi adeguati affinché coloro che ne hanno le capacità si adoperino per contribuire al processo di apprendimento. Questi soggetti, prima ancora di entrare a far parte di un'impresa devono imparare ad apprendere e quindi anche il sistema di istruzione richiede una riforma così da evitare di formare degli specialisti funzionali non in grado di contribuire all'apprendimento collettivo e cumulativo.

Il livello di inclusione dei lavoratori ottimale ad un processo di apprendimento cumulativo e collettivo dipende in larga parte dal tipo di tecnologia impiegata. Infatti,

in settori dove le innovazioni sono radicali, il contributo dei livelli più bassi nella gerarchia può essere marginale e quindi la loro inclusione non particolarmente cruciale. In altri settori, le innovazioni hanno carattere prevalentemente incrementale e anche livelli più bassi nella gerarchia possono contribuire attivamente all'apprendimento collettivo e cumulativo.

E' possibile individuare delle differenze importanti tra imprese, regioni e nazioni per ciò che concerne le strategie e le caratteristiche del processo di apprendimento, differenze che si riflettono sul modo in cui la conoscenza viene generata e sulla produzione di innovazioni. Per esempio, i paesi anglosassoni (cosiddetti *outsider systems*) che adottano una prospettiva prevalentemente orientata agli azionisti (*shareholders' first perspective*) tendono a mantenere una profonda separazione fra la dirigenza e lo shop floor e a limitare il processo di apprendimento collettivo a livello dirigenziale. I dipendenti non dirigenti vengono considerati dei semplici input al processo di produzione, forse con l'eccezione di quelli con un maggiore grado di istruzione. In questi sistemi i sindacati non hanno molto potere e il sistema di relazioni sociali è così de-regolamentato che le imprese possono facilmente licenziare anche sezioni consistenti della forza lavoro in risposta a cambiamenti nel mercato. E' per questo motivo, sostengono gli autori,<sup>5</sup> che i paesi *outsider* tendono a specializzarsi in settori altamente innovativi dove la flessibilità e la prontezza di risposta ai cambiamenti del mercato e alle innovazioni è essenziale alla sopravvivenza.

Nei paesi *insider*, quali il Giappone, la Germania e pur con varie differenze la maggior parte dei paesi dell'Europa continentale, i dipendenti, anche quelli dei livelli gerarchici più bassi godono di un certo livello di inclusione nel processo di

---

<sup>5</sup> Vedi anche Tylecote e Conesa (1999) e Soskice (1999).

apprendimento. La formazione sul campo ha in questi paesi un'importanza fondamentale e la creatività dei lavoratori e la loro capacità di contribuire al miglioramento di processi e prodotti rappresentano un input essenziale al processo innovativo di queste imprese. Questo, come spiegato in precedenza espone i dipendenti ad un certo rischio in quanto le firm-specific skills accumulate non avrebbero lo stesso valore in un'altra impresa. Tuttavia, in questi paesi, i dipendenti sono incentivati a sostenere tale rischio dalla promessa di un'occupazione a lungo o lunghissimo termine (a meno che l'impresa non fallisca) e dalla garanzia, grazie al forte potere dei sindacati,<sup>6</sup> che i loro interessi, finanziari e non, vengano tenuti in considerazione nel processo di formulazione della strategia imprenditoriale. Il fine che i manager perseguono non è quello di massimizzare il valore per gli azionisti, come avviene usualmente nei paesi caratterizzati da un tipo di corporate governance outsider, ma quello di massimizzare il valore per una coalizione più ampia di stakeholders che comprende oltre agli azionisti, anche i dipendenti e altri gruppi che partecipano al processo innovativo come i clienti e i fornitori. Ed è anche per questo particolare tipo di relazione con i dipendenti che i paesi *insider* tendono ad avere un vantaggio competitivo nei settori caratterizzati da innovazioni di tipo incrementale. La produzione nell'ambito di questi settori impone infatti l'utilizzo di personale qualificato sia con industry-specific sia con firm-specific skills, in grado di lavorare in gruppi autonomi, difficili da controllare da parte della dirigenza e i cui tasks sono impossibili da esplicitare in un contratto. Inoltre, dato che le competenze necessarie al problem-solving sono in buona parte detenute dal personale, anche dei livelli gerarchici più bassi, non è efficiente che i manager abbiano il potere unilaterale di prendere le decisioni. Per questo motivo i dipendenti hanno un forte potere all'interno

---

<sup>6</sup> Vedi per esempio il potere di codeterminazione dei sindacati in Germania.

dell'impresa e l'organizzazione tipica dei paesi *insider* sembra riuscire ad assicurare un atteggiamento cooperativo.

## **2. Il caso dei distretti industriali italiani.**

Una vasta letteratura sui distretti industriali italiani evidenzia come questi sistemi possono essere considerati come delle popolazioni di più organizzazioni che condividono lo stesso processo di apprendimento. Rispetto al modello di Lazonick e O'Sullivan in cui l'apprendimento ha dei confini a livello di organizzazione, nel caso dei distretti industriali i confini si estendono al di là della singola impresa, fino a includere tutto il distretto. Il nucleo innovativo non coincide quindi con la sola impresa o con l'impresa ed alcuni dei suoi fornitori e clienti, ma si estende al distretto. Per ciò che concerne l'estensione in senso verticale dell'apprendimento, negli ultimi anni è diventato progressivamente evidente<sup>7</sup> come sia “sempre meno possibile e/o meno conveniente mantenere una netta separazione tra il nucleo centrale competente e pensante delle risorse umane (peraltro sempre meno appropriabile) e la fascia periferica operativa e non pensante delle risorse umane. Il mantenimento ed il rafforzamento della posizione competitiva dentro e fuori il distretto richiedono sempre più di sfruttare tutte le energie, le intelligenze e le competenze comprese quelle tradizionalmente considerate parte del mercato interno del lavoro secondario.” (Albertini, 2000, p.88) Il tipo di tecnologia utilizzata in tutti i distretti italiani, è infatti, una tecnologia matura caratterizzata da innovazioni di tipo incrementale, che impone un'inclusione di tipo allargato, non comprendente solo la direzione ma anche tutti quegli individui che con la loro creatività e competenze possono contribuire al processo di apprendimento creativo. Nelle imprese distrettuali italiane il livello di

---

<sup>7</sup> Ciò è successo nella maggior parte dei settori ad innovazione incrementale in quanto l'adozione di

inclusione è stato fino ad ora minimo, la delegazione delle responsabilità molto limitata se non assente e il potere decisionale saldamente nelle mani dei proprietari, generalmente parte di una stessa famiglia. L'esigenza di estendere il processo di apprendimento fino ad includere anche livelli più bassi nella gerarchia, con maggiore delegazione delle responsabilità, formazione di gruppi autonomi, assunzione o formazione di dirigenti specializzati impone il sostenimento di spese consistenti. I dipendenti non devono solo accumulare le competenze necessarie a compiere il proprio lavoro come avveniva fino ad ora (competenze industry-specific potremmo chiamarle, che possono essere apprese nei corsi di formazione o più comunemente sul campo, come le skills di un segantino o di un verniciatore nel distretto della sedia e del mobile) ma devono imparare ad usare tali competenze per contribuire all'apprendimento collettivo, apprendimento che non avviene solo all'interno dell'impresa ma ad un livello più ampio e cioè a livello di distretto. Tuttavia mentre nel caso di un'impresa singola, un individuo è legato all'impresa stessa in quanto le cosiddette firm-specific skills, a differenza di quelle industry-specific, non hanno valore altrove,<sup>8</sup> nell'ambito del distretto il trasferimento risulta di gran lunga più facile, visto che le skills non sono firm-specific ma district-specific. Questo vuol dire che le imprese che investono in apprendimento all'interno di un distretto sostengono un rischio non indifferente in quanto l'appropriabilità risulta essere molto più bassa. E' per questo che negli ultimi anni in alcuni distretti le imprese hanno cominciato a pensare di istituire un tipo di formazione district-specific<sup>9</sup>, il che non solo andrebbe ad

---

innovazioni di processo prodotte dal settore elettronico richiede una sempre maggiore preparazione anche di livelli gerarchici che un tempo avevano delle competenze di base.

<sup>8</sup> Robert Topin dell'Università di Chicago ha messo in evidenza per il caso degli Stati Uniti che i dipendenti che si trasferiscono ad un'altra occupazione subiscono in media una riduzione della paga del 10-15% e che tale riduzione è di gran lunga maggiore se il dipendente ha mantenuto la stessa occupazione per 10 anni o più.

<sup>9</sup> Come evidenziato da Albertini, il rischio legato all'investimento in formazione non appropriabile potrebbe essere ridotto se le singole organizzazioni venissero "coinvolte nei processi di co-progettazione dell'azione formativa" e contribuissero "al sistema di apprendimento distrettuale



irrobustire il livello delle competenze district-specific, ma potrebbe essere utilizzato per insegnare i metodi dell'apprendimento collettivo. Se infatti fin da studenti, i futuri dipendenti imparassero ad essere più imprenditori di se stessi, ad apprendere assieme, a scambiare conoscenze, e a produrne di nuove costruendo delle relazioni interpersonali durature orientate all'apprendimento collettivo, tali relazioni accrescerebbero la velocità dell'apprendimento futuro del distretto. E se il tutto venisse finanziato da tutte le imprese del distretto il rischio per ciascuna di esse sarebbe di gran lunga minore.

Dall'altro lato, la progressiva maggiore inclusione dei dipendenti nel processo innovativo, accresce il rischio sostenuto dal singolo individuo legato fino ad ora principalmente all'accumulazione di conoscenze industry-specific, in quanto richiede un maggior investimento di energia nell'accumulazione delle skills specifiche necessarie a partecipare all'apprendimento collettivo del distretto. Come sostenuto dalla Blair, il rischio sostenuto dai dipendenti e' simile a quello sostenuto dai proprietari che investono il loro capitale e legato alla capacità, dell'impresa prima e del distretto poi, di generare surplus. I normali contratti collettivi prevedono un avanzamento della paga per anzianità e questo in certo senso andrebbe a ricompensare i lavoratori per il rischio sostenuto. Tuttavia, i contratti più diffusi prevedono una sostanziale retribuzione fissa, non legata al risultato dell'impresa. Questo vuol dire che l'utile di un'impresa calcolato secondo le correnti regole contabili non è una misura corretta della ricchezza generata dall'impresa in quanto una parte della ricchezza generata è stata pagata ai dipendenti, in quantità fissa per il rischio sostenuto dall'investimento in firm-specific o district-specific skills. Tuttavia, visto che i salari dei dipendenti, anche di quella parte che va a ricompensare le specific

---

socializzando le conoscenze e le competenze possedute.” (p.90).

skills secondo le correnti regole contabili sono imputati come costi, i proprietari o azionisti che siano vedono tali incentivi come una spesa che deve essere ridotta al minimo. Al contrario, riconoscere e ricompensare il rischio sostenuto dal dipendente non è solo corretto ma anche una necessità per l'impresa perché senza appropriati incentivi ad investire in skills la capacità di innovare ed essere competitivi potrebbe ridursi in misura marcata. Quello che la Blair suggerisce è allora di mantenere una retribuzione fissa base come ricompensa del lavoro svolto e adottare un qualche meccanismo di remunerazione flessibile, legato al risultato dell'impresa e proporzionale al rischio sostenuto dal lavoratore.

Per ciò che riguarda la situazione nei distretti è necessario fare due tipi di considerazioni. Innanzitutto non ci sono molti incentivi a investire in district-specific skills. Pochissimi studenti decidono di seguire i corsi professionali,<sup>10</sup> e questo principalmente perché le paghe non sono particolarmente elevate, la rappresentanza sindacale non ha alcun potere di influenza sulla strategia (diversamente dal caso della Germania, ad esempio) e perché lo status di operaio seppur specializzato gode di scarso riconoscimento in società. Secondariamente, le imprese non solo non sembrano riconoscere il rischio sostenuto dai dipendenti nell'acquisizione di firm-specific e district-specific skills e remunerarlo di conseguenza ma non sembrano nemmeno adottare le misure più adeguate per garantire la permanenza all'interno dell'impresa della manodopera nella cui formazione hanno investito e i cui ritorni sono così scarsamente appropriabili. Questo è un passaggio critico per ottenere la collaborazione attiva dei dipendenti nell'ulteriore sviluppo dell'apprendimento collettivo sia a livello di impresa che a livello di distretto. Come è stato messo in evidenza recentemente da Mueller: “managerial choices are important in the

---

<sup>10</sup> Ed in ogni caso i corsi esistenti non sembrano soddisfare le esigenze in termini di qualificazione

appropriation of knowledge [...] How and in what way technological knowledge is built up as an organisational asset is essentially the cumulative result of strategic choices over time. Pursuing a strategy of knowledge appropriation is a key requirement. [...] Strategic choices about human resource management, location decisions, promotion and reward systems can all work together to incrementally build an organisation-specific knowledge base.” (Mueller, 1999, p.250). Quali sono allora gli incentivi più adatti a far sì che esser parte di un distretto diventi una scelta strategica appetibile? E quali gli incentivi più adatti a stimolare i dipendenti ad essere parte attiva e cosciente del processo di apprendimento collettivo?

### **3. Meccanismi retributivi premianti e partecipazione nel sistema locale del mobile del Livenza**

Un esempio di strategia dell'inclusione dei lavoratori dipendenti all'interno delle imprese distrettuali, basata su un sistema di retribuzione flessibile legata ai risultati, è rappresentato dalla parte della provincia di Pordenone del distretto del mobile dell'Alto Livenza.

Nell'ambito di una più ampia ricerca in corso sulla gestione delle risorse umane in tale sistema produttivo locale ed in altri distretti friulani (Albertini, 2000) è stato dedicato uno specifico approfondimento dei meccanismi retributivi premianti all'interno delle principali imprese<sup>11</sup>. Nella parte Pordenonese del distretto del mobile

---

professionale indicate dai datori di lavoro.

<sup>11</sup> Le imprese intervistate sono: FLORIDA MOBILIFICIO (140 addetti a inizio 2000), SANTAROSSA (275 addetti), RECORD CUCINE (150 addetti), SACMA (38 addetti), MOBILIFICIO VERARDO (164 addetti), MERCURY (200 addetti), ALF UNO (300 addetti); DALL'AGNESE (212 addetti), STIVAL (180 addetti) E SAN GIACOMO INTERNATIONAL (228 addetti). Per ragioni di spazio non è possibile inserire la tabella illustrativa di tali imprese che comprende materiale informativo sulla struttura occupazionale, sulla direzione del personale, sul reclutamento, sul turnover, sulla formazione, sull'orario di lavoro, e sulle politiche retributive.

è stato siglato nel luglio 1996 un accordo d'area incentrato prevalentemente su un meccanismo di retribuzione premiante, il cosiddetto "premio globale di risultato". A livello territoriale l'intesa definisce una serie di parametri ai quali ogni impresa si deve riferire per misurare la performance annuale e quindi per l'assegnazione dei relativi premi ai lavoratori dipendenti.

Gli obiettivi di riferimento da perseguire su base annua sono: a) miglioramento dell'andamento infortunistico; b) miglioramento dell'indice di partecipazione (collegato alla presenza); c) miglioramento dell'indice della qualità esterna; d) consumi energetici; e) miglioramento innovazione produttiva; f) miglioramento tempi di consegna. Considerando che il meccanismo è basato sul miglioramento, sono stati definiti dei valori di riferimento di base per poter misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e quindi la consistenza del premio di risultato. L'applicazione dell'accordo – innovativo e quindi in parte sperimentale – ha fatto emergere alcune incongruenze. Innanzitutto è emerso un primo problema di carattere generale (sottolineato soprattutto dai lavoratori) dovuto al fatto che l'accordo non prevede una partecipazione diretta delle organizzazioni sindacali alla determinazione degli input per il calcolo, che risulta di pertinenza della sola direzione aziendale. Inoltre, più in particolare, si può osservare come relativamente ad alcuni dei parametri (segnatamente i parametri a e b, relativi ad infortuni ed assenze) appare alquanto difficile individuare la loro correlazione con i risultati aziendali in termini di produttività e/o redditività; appare evidente come nella prevalenza dei casi la frequenza e la gravità degli infortuni sia esogena alla volontà dei lavoratori (Bellinato, 1999). Relativamente ai rimanenti indicatori di "produttività" (siamo quindi nel caso di *gain sharing*), la soddisfazione del cliente (miglioramento della qualità esterna), l'introduzione di nuovi prodotti (miglioramento dell'innovazione) ed il miglioramento

dei tempi di consegna si tratta indubbiamente di parametri significativi sul terreno della produttività e sui quali i lavoratori hanno una non trascurabile capacità di influenza. A questo proposito il problema principale è emerso dal meccanismo del “parametro di riferimento”: in effetti – paradossalmente – il meccanismo penalizza i casi aziendali eccellenti (con già elevati livelli di efficienza e di efficacia) che non hanno spazi di ulteriore miglioramento e, evidentemente, favorisce i casi aziendali “arretrati” ma in miglioramento (Bellinato, 1999). In ogni caso le imprese godono della “via di fuga” tramite la corresponsione ai lavoratori dell’importo massimo del premio a prescindere dai risultati; in questo modo si ottiene il consenso dei lavoratori e si scoraggiano ulteriori iniziative sindacali.

In sede di gestione applicativa dell’accordo d’area sono emerse ulteriori luci e ombre. Sul piano quantitativo va registrata la elevata percentuale di imprese nelle quali sono stati sottoscritti accordi aziendali coerenti con l’intesa territoriale. L’Unione Industriali di Pordenone ha realizzato un’indagine sui primi due anni di applicazione dell’accordo, pervenendo ai seguenti risultati:

	1997		1998	
N. imprese che hanno				
aderito all’indagine	86 (su 157 associate)		59 (su 160 associate)	
<b>PARAMETRI</b>	<b>V.A.</b>	<b>%</b>	<b>V.A.</b>	<b>%</b>
a. andamento				
infortuni	74	22.5	51	26.5
b. miglioramento				
partecipazione	76	31.0	52	29.7
c. miglioramento				

qualità esterna	55	33.0	37	29.0
d. consumi energetici	33	11.7	25	12.2
e. miglioramento				
innovazione	8	1.0	10	2.1
f. miglioramento				
tempi di consegna	4	0.8	2	0.5

---

Fonte: Unione Industriali di Pordenone.

Emerge una netta preferenza (confermata anche da fonti sindacali) per i primi due parametri (infortuni e presenze) e del parametro relativo al miglioramento della qualità per il cliente rispetto ai rimanenti.

Gli aspetti positivi dell'applicazione dell'accordo sono riconducibili ad un miglioramento del sistema di relazioni industriali dell'area (maggiore comunicazione tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali, anche in occasione degli incontri annuali di verifica) ed alla flessibilità applicativa dell'accordo, "personalizzabile" dalle singole imprese. Gli aspetti negativi appaiono connessi allo scarso potere dei lavoratori e loro rappresentanti di influire sulla scelta dei parametri e, soprattutto, sulla loro evoluzione (miglioramento).

Globalmente il meccanismo retributivo premiante ha coinvolto il 90% delle imprese del settore legno-mobile della provincia di Pordenone associate alla locale Unione Industriali: si tratta di una diffusione particolarmente significativa e molto più elevata rispetto alla media nazionale delle analoghe esperienze; gli occupati coinvolti risultano circa 9.000 su un totale occupazionale settoriale pari a circa 12.000 unità lavorative. Per quanto concerne invece l'impatto retributivo l'incidenza del premio

variabile di risultato sul totale dei salari è risultata piuttosto contenuta ed oscillante dal 2 al 4% della retribuzione lorda annua (mediamente un milione lordo annuo per dipendente; ciò, peraltro, analogamente a quanto rilevato per altre realtà italiane – Pini, 2000).

Siamo in presenza di un tentativo significativo di introduzione di forme di variabilità retributiva legate ai risultati aziendali. Il meccanismo di retribuzione premiante del sistema locale del Livenza è essenzialmente un premio di risultato legato a indicatori di produttività fisica (assenza/presenza, infortuni, standard qualitativi dei volumi di produzione) e non comprende indicatori di redditività aziendale (legati alla performance economico-finanziaria dell'impresa) e di tipo partecipativo (connessi alla efficacia dei processi produttivi che prevede un coinvolgimento dei lavoratori sul piano gestionale).

Parte della letteratura specializzata (Pini, 2000) suggerisce come ad ogni gruppo dei suddetti indicatori possa essere associato un diverso obiettivo: a) incentivazione dello sforzo lavorativo ed incremento della produttività per il meccanismo adottato dall'accordo quadro del Livenza pordenonese in oggetto; b) suddivisione del rischio aziendale fra proprietà e lavoratori per gli indicatori di redditività aziendale e c) crescita della competitività aziendale attraverso processi di tipo partecipativo per gli indicatori di efficacia (sviluppo delle risorse umane e innovazioni nella organizzazione del lavoro, partecipazione ai processi decisionali per aumentare il senso di appartenenza e la motivazione dei lavoratori).

I diversi meccanismi premianti - sostanzialmente riconducibili al premio di risultato (per gli indicatori di produttività e/o di redditività) e premio di partecipazione - evidenziano due percorsi di flessibilità salariale alternativi : il percorso della flessibilità difensiva ed il percorso della flessibilità innovativa (Killick,

1995, citato in Pini, 2000). Il primo percorso è fondato sostanzialmente sulla ricerca di una competitività-prezzo con relativo contenimento del costo del lavoro; in questa direzione (confermata in parte anche dall'indagine sul campo nel distretto del Livenza) prevale una flessibilità quantitative e numerica del lavoro con una marcata interazione tra impresa e mercato esterno del lavoro (elevato turnover, lavoro interinale, lavoro straordinario). Il secondo percorso è basato, invece, sul perseguimento e sviluppo di sistemi di innovazione che richiedono investimento in capitale umano e coesione sociale.

Il premio di risultato sperimentato nel sistema locale del Livenza appare rientrare nell'ambito della flessibilità difensiva. Il meccanismo premiante è di tipo *output-oriented* (Leoni, 2000): il lavoratore è in parte retribuito in base ad alcuni risultati realizzati e misurati *ex-post* (la finalità dell'impresa è incentivare la produttività e lo sforzo lavorativo e/o ripartire il rischio d'impresa). Ciò è profondamente diverso dai meccanismi *input-oriented* che assumono la forma di premi di partecipazione che vanno a remunerare il contributo dei lavoratori alle scelte gestionali ed organizzative sulla base delle competenze possedute *ex-ante* ed espresse *in-itinere*.

Ora, appare evidente come nei sistemi produttivi locali il contributo e la partecipazione dei lavoratori ai processi innovativi non sia trascurabile e – come evidenziato nel paragrafo precedente – implichi una “inclusione” informale ma effettiva quantomeno nei processi gestionali (se non decisionali, anche se in modo non istituzionalizzato). Emergerebbe quindi uno scollamento tra la logica del premio di risultato e l'effettivo contributo di tipo partecipativo di alcuni lavoratori.

Il recente rinnovo dell'accordo d'area siglato l'11 luglio 2000, nel solco della tradizionale contrattazione territoriale del Pordenonese e dell'accordo del 1996, in



parte mostra alcuni deboli segnali di cambiamento e di innovazione (anche se non si può parlare di una vera e propria inversione di tendenza). L'accordo quadro rientra ancora nella tipologia del premio di risultato ma introduce alcuni indicatori legati alla redditività d'impresa (ripartizione del rischio) e soprattutto alcuni parametri di partecipazione, denominati "indici organizzativi" (miglioramento innovazione produttiva – già presente nel precedente accordo – e stabilizzazione del turnover); al contrario, gli indici denominati nell'accordo "di partecipazione" vanno considerati nella sostanza parametri di produttività/presenza e di ore di lavoro.

Il nuovo accordo introduce quindi l'elemento della ripartizione del rischio (indici di redditività: miglioramento dei ricavi di vendita e miglioramento della differenza tra valori e costi della produzione) e, in forma iniziale, l'elemento della partecipazione legato al tentativo di ridurre il marcato fenomeno del turnover presente nell'area. L'indice di "stabilizzazione del turnover" infatti risponde all'esigenza di contenere il fenomeno della mobilità in uscita di alcune categorie chiave di lavoratori, difficilmente appropriabili. L'indice è costruito sul rapporto tra numero di dimissioni in corso d'anno (al netto dei pensionamenti) e numero di dipendenti (turnover negativo o in uscita); il parametro di riferimento per il calcolo del premio di risultato è rappresentato dalla media dello stesso indice nei tre anni precedenti; nel caso l'indice dell'anno corrente sia superiore al parametro di riferimento (caso di turnover in aumento), ciò non darà luogo alla corresponsione del premio; nel caso in cui lo stesso indice sia inferiore al parametro di riferimento (caso di turnover in diminuzione), ciò darà luogo ad una corresponsione del premio globale di risultato in misura crescente al crescere della differenza e fino al 100% del premio previsto (circa 2.000.000 lordi su base annua, dal 2000 al 2003). L'importo del premio inoltre sarà parametrato in base all'anzianità aziendale di ogni singolo lavoratore.

Siamo evidentemente ad uno stadio iniziale ma il tentativo di premiare la “fedeltà” all’impresa appare significativo; risulta infatti evidente come qualsiasi forma di inclusione e di partecipazione gestionale non possa prescindere dalla permanenza per un certo periodo di tempo all’interno della stessa impresa, ovvero all’interno di un gruppo sociale di apprendimento collettivo.

#### **4. Osservazioni conclusive**

In questa direzione occorre andare oltre per pervenire alla graduale introduzione anche di un premio di partecipazione, quale opportuno complemento al premio di risultato. In effetti l’analisi del sistema locale dell’Alto Livenza pordenonese, alla luce dell’inquadramento teorico proposto nella prima parte del paper – da un lato, conferma l’esistenza del problema della inclusione anche dei lavoratori nel modello di corporate governance delle imprese distrettuali e, dall’altro, mostra alcune incoerenze di fondo delle soluzioni fino ad oggi sperimentate.

Inanzitutto, appare evidente come i lavoratori dipendenti siano fortemente coinvolti nei processi innovativi di natura incrementale, tipici del sistema distrettuale del mobile , quindi, come si ponga un problema rilevante di appropriabilità di tali lavoratori. Peraltro il meccanismo di retribuzione premiante basato sul premio di risultato – pur avendo prodotto apprezzabili risultati – non si è rivelato un meccanismo efficace per trattenere i lavoratori e quindi ridurre il persistente elevato turnover inter-aziendale (con il connesso disincentivo per le singole imprese ad

investire in formazione che difficilmente può essere firm-specific ma, molto più probabilmente, district-specific).

In secondo luogo, nelle imprese distrettuali i lavoratori esprimono una elevata partecipazione cooperativa informale ma in cambio non ricevono un corrispondente “premio di partecipazione”. Si pone quindi il problema del passaggio da modelli di partecipazione spontanea ed informale ai processi gestionali a modelli di inclusione “formale”, regolamentata su basi contrattuali e/o eventualmente istituzionali, comprendenti coerenti schemi di compensazione (evidentemente più complessi rispetto agli esistenti premi di risultato).

In terzo luogo, rimane aperto il problema degli incentivi ai lavoratori ad investire nella propria auto-formazione continua – soprattutto verso le nuove skill e competenze richieste – nonché degli incentivi a partecipare e contribuire al processo sociale di apprendimento dell’impresa e del distretto. E’ questo un problema che può trovare soluzione all’interno di un processo di apertura del sistema locale verso traiettorie di apprendimento transcontestuali e reticolari, particolarmente attrattive per i lavoratori e per i nuovi professional. Al riguardo si tratterebbe di individuare gli spazi di appropriabilità di tali competenze, tendenzialmente “mobili”, da parte delle singole imprese.

La questione è alquanto complessa e non può essere affrontata con soluzioni “puntuali”. In generale, appare necessaria una riconsiderazione dell’approccio di fondo al problema della partecipazione/inclusione per, quantomeno, integrare (se non sostituire) la *concezione output-oriented* con la *concezione input-oriented*. In questa direzione la quota variabile di salario dovrebbe essere collegata al processo di miglioramento continuo delle competenze possedute ed espresse dai lavoratori rispetto alle competenze richieste dalla evoluzione competitiva dell’impresa. Al

riguardo si può fare riferimento al *competence model* (Leoni – Tiraboschi - Valietti, 1999), di tipo *input-oriented*, che è orientato a premiare il contributo dei lavoratori all'apprendimento ed allo sviluppo delle competenze. In questo modo la flessibilità salariale sarebbe l'incentivo alla crescita delle conoscenze e delle competenze in funzione di prestazioni superiori.

Si richiede quindi la costruzione e la sperimentazione di un meccanismo articolato e pluridimensionale che preveda la coesistenza e l'integrazione di premi di risultato e di premi di partecipazione. Un tale schema di variabilità retributiva dovrebbe essere costruito sulla integrazione flessibile di tre livelli: a) il riconoscimento del rischio assunto dai lavoratori a cui può corrispondere una partecipazione economica e finanziaria; b) l'incentivo allo sviluppo delle competenze a cui dovrebbe corrispondere un premio alla partecipazione all'apprendimento collettivo ed all'innovazione; c) l'assegnazione di un grado di autonomia e di potere discrezionale, accompagnata da una partecipazione gestionale e decisionale. Relativamente alle due componenti di tipo *input-oriented* (partecipazione all'apprendimento e partecipazione gestionale/decisionale) vi è molta strada da fare; i meccanismi da progettare risultano altamente innovativi e richiedono un nuovo quadro di relazioni industriali oltre che una profonda revisione dei modelli di gestione delle risorse umane. In questa fase si potrebbe avviare una fase esplorativa almeno in due aree di rilievo: a) la sperimentazione di forme di partnership con i lavoratori "professionisti" che posseggono competenze "chiave" (più autonomia e più potere gestionale: una sorta di divisionalizzazione della piccola e media impresa distrettuale); b) la costruzione di un "patto formativo" tra giovani lavoratori (apprendisti) e impresa basato sulla rinuncia del premio di risultato in cambio di un effettivo inserimento in un processo di apprendimento.

Questa impostazione potrebbe consentire anche di iniziare ad affrontare il *trade-off* tra l'appartenenza dei lavoratori distrettuali a traiettorie di apprendimento di rete e le esigenze di appropriabilità delle competenze da parte delle imprese. Da un lato infatti le imprese hanno necessità di innovare ed allargare il processo di apprendimento (anche tramite l'utilizzo di conoscenza esterna) ma, al tempo stesso, devono disporre di un meccanismo "virtuoso" di valorizzazione "privata" delle nuove competenze.

### **Bibliografia**

Albertini S., 2000, "Lo sviluppo delle risorse umane oltre i confini organizzativi. La prospettiva "appropriabilità/apprendimento" nei distretti industriali", in B. Maggi (a cura di), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo – Tra post-fordismo e deregolazione*, Etas.

Bellinato M., 1999, *Le relazioni industriali: il caso del distretto del Livorno*, Tesi di laurea, Facoltà di Economia, Università di Udine.

Blair M., 1995, *Ownership and Control: rethinking corporate governance for the 21<sup>st</sup> century*, Brookings Institute, Washington DC.

1996, *Wealth Creation and wealth sharing: a colloquium on corporate governance and investments in human capital*, Brookings Institute, Washington DC.

1999, *Employees and Corporate Governance*, Brookings Institute, Washington DC.

Blasutig G., 2000, *I mercati del lavoro locali come sistemi di vincoli ed opportunità nelle politiche delle risorse umane in una prospettiva distrettuale*, Udine, in corso di pubblicazione.

Donaldson T. and L.Preston, 1995, “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications”, *Academy of Management Review*, vol.20, n.1.

Killick T., 1995, “Relevance, Meaning and Determinants of Flexibility”, in Killick T., a cura di, *The Flexible Economy*, Routledge, London.

Lazonick W. and M. O’ Sullivan, 1996, “Organisation, Finance and International Competition” in *Industrial and Corporate Change*, 5/1, 1-49.

1998, “Governance of Innovation for Economic Development”, paper submitted to the European Commission.

Leoni R., 2000, *Contratti integrativi aziendali: re-inquadranti connessi allo sviluppo delle competenze espresse oppure ai livelli delle capacità possedute?*, Quaderni del Dipartimento di Scienze economiche, Università di Bergamo, n.2.

Leoni R. – Tiraboschi A. – Valietti G., 1999, “Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze *versus* partecipazione ai risultati finanziari, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2.

Mueller F.,1999, “Expert humans or Expert organisations?” in *Organisation Studies*, 20/2, p.225-256.

Pini P., 2000, a cura di, *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Clueb, Bologna.

Shleifer A. and R.W. Vishny, 1986, “Large Shareholders and Corporate Control”, *Journal of Political Economy*, 94, 461-488.

1997, "A survey of corporate governance", *The Journal of Finance*, vol.LII, n.2.

Soskice D., 1997, "German technology policy, innovation, and national institutional frameworks" in *Industry and Innovation*, vol.4, n.1.

1999, "Divergent production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s" in H. Kitschelt et al.: *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*", Cambridge University Press.

Tylecote A. and E. Conesa, 1999, "Corporate Governance, Innovation Systems and Industrial Performance", *Industry and Innovation*, June, pp. 25-50.