

EFFICIENZA ED EFFICACIA DELLA CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA AZIENDALE. UNA RASSEGNA DELLA LETTERATURA EMPIRICA ITALIANA*

di Riccardo Leoni

Gli studi empirici sull'efficacia della contrattazione integrativa rispetto alla performance aziendale e all'innovazione si sono concentrati sostanzialmente sulla stima di cinque funzioni: quella riguardante la probabilità di adottare o di avere in essere un contratto integrativo aziendale, e quelle sull'impatto di questo contratto sulla produttività, sull'occupazione, sul salario e infine sull'attività innovativa dell'impresa. Dal lavoro di rassegna emerge che i risultati delle varie stime sono affetti da una serie di distorsioni, che a volte persino si cumulano, dovute a: i) mancati controlli sull'endogenità di alcune variabili; ii) utilizzo di campioni poco rappresentativi; iii) variabili omesse; iv) assenza di adeguati ritardi temporali tra contratto integrativo e risultati; e infine v) al concentrarsi quasi esclusivamente (salvo eccezioni) sugli aspetti premiali (la cosiddetta *performance-related pay*), riducendo ingiustificatamente in una variabile dicotomica l'intero contenuto di uno o più contratti integrativi aziendali in essere, ignorando la varietà, la diversa numerosità e l'intensità delle materie negoziate. Se a ciò si aggiunge che gli incentivi non-pecuniarî, le preferenze sociali e i possibili effetti di spiazzamento sono largamente ignorati, e che non c'è traccia alcuna della verifica dell'efficienza relativa delle varie tipologie incentivanti impiegate, emerge un quadro connotato da una conoscenza approssimativa, limitata e poco affidabile del ruolo della contrattazione integrativa aziendale nelle dinamiche dello sviluppo dell'impresa e del sistema economico nel suo complesso, lasciando il *policy maker* – che fra l'altro impegna notevoli risorse pubbliche per diffondere la contrattazione decentrata – senza adeguate indicazioni circa i nessi di causalità tra contratti e *outcomes*.

Extant empirical studies on the effectiveness of supplementary firm-level bargaining with respect to firm performance and innovation essentially focus on estimating five functions: the probability of adopting or having in place supplementary bargaining, and the impact of such agreements on, respectively, firm performance, employment, wages, and innovation. The review undertaken shows that the results of the various estimates are affected by a series of distortions, at times even cumulative, due to either i) the absence of endogeneity controls for some variables, ii) the use of unrepresentative samples, iii) omitted variables, iv) the lack of adequate temporal lags between contracts and outcomes, and finally, v) focusing exclusively (with some exceptions) on the premia aspects (so-called performance-related pay), thereby unduly reducing the entire contents of one or more supplementary bargaining agreements into a dichotomous variable, ignoring the variety, the different numerosity, and the intensity of the matters covered. Then, if one adds that non-pecuniary incentives, social preferences, and possible crowding-out effects are largely ignored, and that evidence of the relative efficiency of the various incentives employed is absent, what emerges is a picture of limited, vague, and unreliable knowledge of the role that supplementary firm-level bargaining has limited, vague, and unreliable knowledge of the role of supplementary firm-level bargaining on the dynamics of firm development and the economic system in general, leaving policy makers – who, amongst other things, dedicate considerable public resources to disseminating decentralised bargaining – without appropriate indications on the causal links between contracts and outcomes.

Riccardo Leoni, Dipartimento di Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi, Università degli Studi di Bergamo, e Centro di Ricerca Interuniversitario "Ezio Tarantelli" (CIRET).

* Il presente saggio costituisce una versione rivista e ampliata di un lavoro provvisorio steso con Laura Bisio, e apparso come *working paper* n. 2/2017 nella collana dell'Università degli Studi di Bergamo (<http://hdl.handle.net/10446/86251>). Il lavoro è parte del progetto di ricerca "Il ruolo della contrattazione salariale nello sviluppo della

1. INTRODUZIONE

Il tema del decentramento della *contrattazione collettiva* in Italia costituisce uno dei principali temi del dibattito sulle relazioni industriali dall'inizio degli anni Ottanta del secolo scorso. L'interesse si è rinvigorito soprattutto con il Protocollo sottoscritto tra Governo e parti sociali il 23 luglio 1993, che disciplina nella prima parte il legame tra costo della vita e salario, nonché la durata dei contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL) (aspetti che non verranno esaminati in questo scritto), nella seconda l'insieme delle regole per il "governo" delle relazioni industriali. La portata di questa seconda parte fu valutata, dall'allora Ministro del Lavoro Gino Giugni (1993), come una vera "carta costituzionale delle relazioni industriali", a seguito della quale ha preso avvio, nei luoghi di lavoro, una stagione di relazioni tra le parti sociali riassumibile nella formula "dall'antagonismo alla partecipazione". Uno degli aspetti principali è costituito dall'istituzionalizzazione di un secondo livello di contrattazione (aziendale o alternativamente territoriale) che, per quanto non obbligatorio, consente alle parti – attraverso "programmi concordati" – di cimentarsi in percorsi di sviluppo reciproci (produttività, innovazioni e performance per l'impresa; apprendimenti, sviluppi professionali e maggior salario per i lavoratori). Nello specifico, il secondo livello di contrattazione assume la performance (nelle sue varie e possibili declinazioni: produttività, profitabilità, qualità, efficienza, innovazione) come punto di convergenza degli interessi dei lavoratori e dell'impresa, ponendo come principio qualificante la partecipazione organica dei lavoratori alla vita dell'azienda.

Il Protocollo è stato in parte rivisto con l'Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009¹, che ha però confermato nella sostanza la parte seconda del Protocollo del 1993², anche se il dibattito politico-confindustriale-sindacale ha fatto registrare nel frattempo una serie di decisioni che hanno provocato molto clamore a livello mediatico ma scarsi risultati sostanziali³.

produttività", anni 2015-2017, coordinato dalla prof.ssa Annalisa Cristini, che si ringrazia per la fattiva collaborazione e per le impagabili discussioni sul tema. Si ringraziano altresì Sergio Destefanis, Gian Primo Cella e due anonimi *referees* della rivista per i proficui suggerimenti forniti su una versione precedente del paper, nonché l'Università di riferimento per i fondi messi a disposizione.

¹ Questo Accordo è però istituzionalmente qualcosa di diverso rispetto a quello del 1993: mentre quest'ultimo è stato il risultato di una triangolazione Governo-organizzazioni datoriali-organizzazione dei lavoratori, l'Accordo del 2009 vede la partecipazione solo delle parti sociali, in quanto il Governo è intervenuto non come attore di politica economica ma solo come datore di lavoro (pubblico). All'Accordo del 15 aprile 2009 fanno seguito una serie di altri Accordi che potremmo definire di complemento, quali quello per il pubblico impiego (del 30 aprile), per il settore agricolo (del 22 settembre) e per il settore dell'artigianato (del 21 luglio e del 15 dicembre).

² Nel testo compare comunque un punto innovativo, quello relativo alla richiesta ai *policy makers* di *incrementare* e di rendere *strutturali* «tutte le misure volte ad incentivare, in termini di riduzione di tasse e contributi, la contrattazione di secondo livello che collega incentivi economici al raggiungimento di obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza, efficacia ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività nonché ai risultati legati all'andamento economico delle imprese, concordati fra le parti».

³ La questione inizia, per la verità, con l'Accordo quadro del 22 gennaio 2009, che introduce – contrariamente alla piattaforma approvata da CGIL-CISL-UIL (Linee di riforma della struttura della contrattazione) il 12 maggio 2008 – il concetto del rinvio della definizione di specifiche regole applicative a successivi accordi interconfederali o di categoria (le cosiddette "clausole di uscita" o "di apertura"). Ciò ha determinato il dissenso della più grande organizzazione sindacale, la CGIL. Tali clausole permettevano, infatti, ai contratti decentrati di derogare anche in *pejus* alla disciplina dei singoli istituti economici o normativi previsti nel contratto nazionale, qualora ciò fosse funzionale alla gestione di situazioni di crisi o a favorire l'occupazione oppure lo sviluppo economico di un territorio o di un'azienda. Altri elementi di rottura sono stati: i) gli accordi aziendali siglati tra Fiat e sindacati (tranne la Federazione Impiegati Operai Metallurgici, FIOM, della CGIL) del 16 giugno 2010 per la fabbrica di Pomigliano e del 23 dicembre 2010 per quella di Mirafiori, ii) la battaglia legale ingaggiata dalla FIOM-CGIL, e soprattutto iii) l'intervento ("a gamba tesa") del legislatore con l'approvazione del d.l. 13 agosto 2011, n. 138, convertito nella l. 14 settembre 2011, n. 148 (cosiddetta "Manovra di Ferragosto"), il cui art. 8 ha sancito una vera e propria cesura rispetto all'assetto preesistente,

La contrattazione integrativa si configura come gerarchicamente subordinata al CCNL, ricevendo da questo l'indicazione delle aree di intervento nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e di negoziazione delle integrazioni salariali. L'esercizio della rappresentanza e delle prerogative sindacali è stato messo però a dura prova dalla vicenda Fiat (vedi nota tre), che ha fatto emergere criticità legate all'assenza di regole chiare e certe per la stipula e la vincolatività delle intese, sia a livello nazionale che a livello decentrato. Il Testo Unico sulla Rappresentanza sottoscritto dalla Confederazione generale dell'industria italiana (Confindustria) e dalla Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL), dalla Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL) e dall'Unione Italiana del Lavoro (UIL) il 10 gennaio 2014, con l'integrazione del principio della misurazione della rappresentanza anche per la parte datoriale – contenuta nell'accordo siglato tra la Confederazione Generale Italiana delle Imprese, delle Attività Professionali e del Lavoro Autonomo (Confcommercio) e i sindacati maggiormente rappresentativi il 26 novembre 2016 – pur se ancora in attesa del completamento dei compiti attribuiti all'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) e al Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), può ritenersi un'acquisizione fondamentale per l'esigibilità degli esiti della contrattazione e per il contenimento della proliferazione dei contratti sottoscrivibili da organizzazioni poco rappresentative.

A livello di legislazione nazionale si è provveduto a mettere a disposizione significative risorse pubbliche per favorire la diffusione della contrattazione integrativa collettiva aziendale (CICA d'ora in avanti)⁴: a partire dal 1997 sono state introdotte, e prorogate di anno in anno fino al 2007, le agevolazioni decontributive sui premi legati alla produttività introdotte con la l. 23 maggio 1997, n. 135. L'ammontare di queste risorse è di difficile quantificazione per lo scrivente. Con la l. 24 dicembre 2007, n. 247 si passa a un regime misto: decontribuzione e agevolazioni fiscali. Per la prima componente si istituisce un fondo speciale con una annualità di 650 milioni di euro per gli anni 2008-2011, riconfermato e reso strutturale dalla l. 28 giugno 2012, n. 92 (cosiddetta "riforma Fornero"), però con una riduzione progressiva dal 2013 al 2022, e con un'ulteriore specifica penalizzazione nell'anno 2015. Gli sgravi fiscali sotto forma di tassazione agevolata sono stati introdotti dall'art. 1, commi 67 e 68, della l. 24 dicembre 2007, n. 247, e prorogati negli anni successivi. Inoltre, alcuni elementi di novità qualitativa sono stati inseriti dalla Legge di stabilità del 2013 (l. 24 dicembre 2012, n. 228), che ha indicato che gli incentivi sono erogabili a condizione che i CICA prevedano l'introduzione di alcune nuove pratiche organizzative, ritenute – dal legislatore – di valore "qualificante", quali: i) modelli flessibili di orario di lavoro; ii) programmazione aziendale flessibile delle ferie; iii) modelli organizzativi-gestionali e nuove tecnologie; iv) interventi di fungibilità delle mansioni⁵. Con il Decreto interministeriale del

prevedendo tra le altre cose, per i cosiddetti "contratti di prossimità" concordati a livello aziendale o territoriale, la possibilità di derogare in senso sfavorevole non solo al CCNL ma anche alle disposizioni previste dalla legge. L'intento era quello di risolvere definitivamente la controversia a favore della FIAT, senonché il 21 settembre 2011, in occasione della ratifica definitiva dell'Accordo Interconfederale del 28 giugno dello stesso anno, Confindustria, CGIL, CISL e UIL aggiungono al testo dello stesso una postilla nella quale si afferma che le organizzazioni aderenti a tale accordo si sarebbero impegnate ad applicare solamente le norme dello stesso, con l'intenzione dunque di lasciare in disparte la normativa prevista dall'art. 8. Questa postilla determinava la decisione di FIAT di uscire dalla Confindustria, svincolandola dagli accordi conclusi tra Confindustria e organizzazioni sindacali, con il risultato che l'unica disciplina applicabile ai dipendenti del gruppo risultava essere quella prevista dal contratto d'impresa, alternativo al CCNL di categoria, siglato il 23 dicembre 2010.

⁴ Nel corso del testo, l'acronimo CICA verrà utilizzato indifferentemente per indicare il contratto o la contrattazione integrativa collettiva aziendale.

⁵ Si vedano in particolare i commi 481 e 482 dell'art. 1 della Legge di stabilità 2013 e l'art. 2 del successivo Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 gennaio 2013 che ne ha dato attuazione.

25 marzo 2016 (sezione 6) le pratiche organizzative dichiarabili nei contratti integrativi, per poter acquisire la detassazione del “reddito di produttività”, sono diventate 19⁶, senza però che ne sia fissato il numero minimo. La formulazione del minimo di “*uno o più indicatori*” (a differenza della Legge di stabilità del 2013, che prevedeva l’impiego di almeno tre dei quattro indicatori elencati), appare decisamente debole, più orientata alla possibilità di far acquisire facilmente il beneficio fiscale piuttosto che capace di generare incrementi di produttività, qualità, efficienza, redditività e innovazione. La rincorsa al beneficio fiscale con il minimo sforzo è acclarata anche da due altre fattispecie pattuite tra CGIL, CISL, UIL e Confindustria il 14 luglio 2016. La prima riguarda il fatto che le singole imprese associate a Confindustria che non hanno una rappresentanza sindacale interna possono anch’esse stipulare con le rappresentanze sindacali *territoriali* un contratto integrativo “al minimo numero di indicatori” valevole ai fini della detassazione del “reddito di produttività”; la seconda concerne la condizione secondo cui le stesse imprese possono eventualmente anche evitare tale contratto integrativo, sempre ai fini della dettazione citata, purché il “reddito di produttività” derivi dall’adozione di *uno o più* dei diciannove indicatori elencati nella nota 6, previa una *semplice* comunicazione di tutte le caratteristiche del premio di risultato ai lavoratori e al Comitato di Valutazione all’uopo costituito dalle parti sociali. In entrambi i casi potremmo, in teoria, essere in presenza di un eventuale incremento di performance aziendale con un contratto integrativo di valenza territorial-aziendale (nel primo caso), oppure con benefici fiscali senza alcun contratto integrativo (nel secondo caso), con l’aggiunta del rischio, paventato da Sestino (2017, p. 399), che gli sgravi così concepiti portino a intese esclusivamente a scopo di elusione fiscale.

Che la concreta efficacia di questo impianto sia quantomeno dubbia appare molto verosimile, soprattutto se associata al fatto che dal 2017 la soglia di detassazione per poterne usufruire è ulteriormente aumentata tanto per i premi di produttività (da 2.500 euro pro capite a 4.000) quanto per il reddito lordo percepibile dal lavoratore (da 50.000 a 80.000, includendo quindi anche parte della dirigenza: Leonardi, 2017, p. 361), estendendo in questo modo la platea dei beneficiari, con l’aggiunta di una detassazione totale del welfare aziendale (stimato dalla Ragioneria Generale dello Stato in 4,5 milioni di euro l’anno: D’Amuri e Nizzi, 2017, p. 16) che rende di fatto molto regressiva la natura di questi sgravi, non solo perché si tassa di meno il salario “aggiuntivo” ma anche perché il livello del premio di produttività può non andare di pari passo con il livello del reddito lordo. Il tutto “a vantaggio [sia] dei lavoratori occupati in imprese con contratti di secondo livello, generalmente di maggiori dimensioni e presenti prevalentemente al centro-nord” (*ibid.*), sia anche delle imprese che attivano i piani di welfare, essendo i premi in welfare esenti da contributi.

Se si sommano le risorse pubbliche stanziate nel decennio 2008-2017 (rilevabili dai provvedimenti legislativi)⁷ otteniamo un ammontare di ben 6.062 miliardi di euro. L’Ufficio Parlamentare di Bilancio (2017, Tab. A1, p. 14) stima, per il periodo 2011-2016,

⁶ Gli indicatori previsti sono: 1) volume di produzione per dipendente; 2) fatturato o valore aggiunto per dipendente; 3) margine operativo lordo / valore aggiunto (MOL/VA); 4) indici di soddisfazione del cliente; 5) diminuzione numero di riparazioni/rilavorazioni; 6) riduzione degli scarti di lavorazione; 7) percentuale di rispetto dei tempi di consegna; 8) rispetto previsioni di avanzamento lavori; 9) modifiche organizzazione del lavoro; 10) lavoro agile (*smart working*); 11) modifiche ai regimi di orario; 12) rapporto costi effettivi/costi previsti; 13) riduzione assenteismo; 14) numero brevetti depositati; 15) riduzione tempi di sviluppo nuovi prodotti; 16) riduzione dei consumi energetici; 17) riduzione numero infortuni; 18) riduzione tempi di attraversamento interni di lavorazioni; 19) riduzione tempi di consegna. Di fronte alle ambiguità lessicali presenti in questo elenco (in nove casi la locuzione farebbe riferimento a livelli, in 10 casi a variazioni), l’Agenzia delle Entrate è intervenuta, con la circolare n. 28 del 15 giugno 2016, a precisare la condizione di incrementalità degli indicatori come condizione per accedere ai benefici fiscali.

⁷ Per una disamina circostanziata della normativa si vedano D’Amuri e Giorgiantonio (2014) e Biagiotti (2015).

che i trasferimenti dal bilancio dello Stato (Ministero del Lavoro) al Fondo INPS per il finanziamento dei soli sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello sono stati pari a 2,171 miliardi di euro, ai quali andrebbero aggiunti i mancati versamenti delle imposte per effetto della parte di incentivi concessi sotto forma di defiscalizzazione. Per il solo anno 2017, le risorse pubbliche messe a disposizione ammontano a 1 miliardo di euro (di cui 400 milioni derivanti dalla l. 28 dicembre 2015, n. 208, Legge di stabilità del 2016).

Possiamo qui già anticipare che a nessuno è dato sapere, ad oggi, se l'insieme di tali risorse abbia realmente contribuito a diffondere o meno la contrattazione decentrata.

L'obiettivo del presente lavoro non è quello di ripercorrere il ruolo che la contrattazione sindacale ha svolto nel sistema socio-economico e politico, nelle sue valenze macro – cosa che potrebbe essere auspicabile per comprendere appieno le micro-determinanti delle sue pattuizioni – né quello di descrivere l'articolazione giuridica delle relazioni industriali a livello d'impresa, ma semplicemente di passare in rassegna, in modo piuttosto analitico, le ricerche empirico/econometriche italiane portate a termine in questi ultimi 25 anni nell'intento di trovare risposte a dei quesiti che sono strettamente connessi da un lato con la teoria economica, e dall'altro con le credenze che gli attori sociali e i *policy makers* praticano quotidianamente; nella fattispecie:

- 1) quali sono i fattori che determinano l'*introduzione* di un CICA?
- 2) l'*introduzione* di un CICA in un'impresa che non l'aveva mai sperimentato in precedenza, contribuisce a *sviluppare* la produttività oppure si limita a *ripartire* i guadagni di produttività là dove si realizzano?
- 3) l'*introduzione* di un CICA in un'impresa che non l'aveva mai sperimentato in precedenza, contribuisce a far aumentare l'attività innovativa dell'impresa, al fine di salvaguardare nel medio-lungo periodo la sopravvivenza dell'impresa stessa, nonché l'occupazione e i redditi, oppure costituisce un fattore che scoraggia gli investimenti in innovazione, dal momento che (secondo la teoria tradizionale), una volta fatti gli investimenti, i lavoratori sarebbero incoraggiati a rivendicare salari più alti, strappando una quota della “quasi rendita” che si viene a generare a seguito di tali investimenti? Questo fenomeno è descritto nella letteratura come quello dell'*hold-up*;
- 4) se, per caso, le risposte ai quesiti 2 e 3 fossero positive, perché i CICA sono allora così poco diffusi nel nostro Paese, e addirittura in declino⁸, nonostante i ripetuti incentivi pubblici disposti dai provvedimenti legislativi sopra richiamati?

Gli studi che hanno affrontato le prime due domande sono riassunti nella tabella 1⁹, mentre quelli della terza domanda nella tabella 2. A ognuna di queste due tabelle riserviamo commenti e approfondimenti nei paragrafi 2 e 3. La quarta domanda verrà affrontata nel quarto paragrafo.

Prima di procedere, però, riteniamo opportuno chiarire, nel seguente sotto-paragrafo, alcuni concetti per dare completezza e maggior comprensione al nostro lavoro.

⁸ Le ultime informazioni statistiche ufficiali dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) (Cardinaleschi, 2015, tavola E1, p. 162) evidenziano un tasso di presenza della contrattazione collettiva aziendale del 21,2%. Vale la pena di ricordare che: a) alla data del censimento del 2011 (31 dicembre), le imprese del settore privato (agricoltura esclusa) con almeno 10 e più dipendenti rappresentavano il 4,8% del totale dello stesso comparto, ma occupavano il 74% dei dipendenti, e che b) la percentuale di imprese coinvolte nella contrattazione decentrata cresce all'aumentare della dimensione aziendale, passando dal 27,9% delle piccole aziende al 73,9% di quelle con almeno 500 dipendenti.

⁹ Per un'analisi critico/esplicativa di diversi singoli paper sintetizzati nella tabella 1, si rinvia a Leoni e Bisio (2017).

1.1. Efficienza ed efficacia nella contrattazione aziendale: alcune puntualizzazioni

A livello teorico si è di fronte a una *impasse*: in un contesto in cui i lavoratori decidono di aggregarsi e di darsi una rappresentanza, e di cooperare con l'impresa nella costruzione e nella gestione del contratto integrativo collettivo aziendale, la teoria economica tradizionale appare di scarso aiuto nel prevedere gli effetti della piattaforma concordata, in quanto postula che il gioco tra le parti sia, e sempre, di tipo non-cooperativo: i rappresentanti dei lavoratori tendono solo a massimizzare l'utilità dei loro rappresentati, mentre all'impresa viene attribuito l'obiettivo di fissare il livello di occupazione compatibile con il massimo di profitto possibile, date le rivendicazioni salariali. Al più (vedi Pencavel, 1991; Booth, 1995), suggerisce che la contrattazione collettiva si verifica in presenza di rendite a livello aziendale (il che rimanda al potere sul mercato dei prodotti dell'impresa) e di capacità di controllo dei propri iscritti da parte del sindacato, e quindi nell'ottica del solo aspetto distributivo, come se i rappresentanti dei lavoratori non fossero mossi *anche* da interessi più vasti, quali l'organizzazione del lavoro, le condizioni di lavoro, la valorizzazione della professionalità, gli orari, una flessibilità contrattata, la formazione e la sicurezza sul lavoro, e l'innovazione di prodotto. Sul piano fattuale assistiamo infatti proprio ad accordi e a comportamenti delle parti che si fondano – pur in un contesto di asimmetrie informative e di sostanziale incertezza – su una cooperazione (i cosiddetti “programmi concordati”) nel perseguire un insieme di obiettivi di performance di breve e lungo periodo, anche se si possono manifestare, nel corso delle trattative, delle divergenze sul piano sia tattico che strategico.

La questione però è ancora più complicata per una serie di altre ragioni. La prima è relativa all'assunto di fondo della teoria in questione, quello secondo cui l'azione dei singoli agenti economici è mossa solo dall'interesse personale materiale, ignorando o negando che ci possa essere invece *anche* una frazione importante di lavoratori mossa e motivata da preferenze di tipo sociale. Ciò impedisce alla teoria stessa di riconoscere una eterogeneità nelle fonti delle motivazioni (individuali e sociali), in particolare – nel regno delle preferenze sociali – dell'equità reciproca, oppure dell'avversione all'iniquità (Fehr, Fischbacher, 2002), anche se ammette che i soggetti possano avere preferenze o gusti diversi nei confronti di prodotti o posti di lavoro, ma sempre guidati dall'assunto dell'esclusivo interesse personale. Eppure, il processo di aggregazione dei lavoratori attorno a delle loro rappresentanze, la loro partecipazione attiva (attraverso assemblee) alla costruzione prima, e alla co-gestione poi, con il management aziendale, della piattaforma del contratto integrativo collettivo costituiscono elementi che depongono a favore di un ruolo significativo delle preferenze sociali. Ammettere quindi la co-esistenza, in un'organizzazione, di frazioni di lavoratori portatori di preferenze sociali e di frazioni di lavoratori portatori di preferenze individuali consentirebbe di valutare se, in presenza di un contratto integrativo collettivo applicato a tutti i lavoratori, ci sono lavoratori che riescono a perseguire con successo propri interessi personali in aggiunta a quelli collettivi, e se questa loro azione abbia o meno un effetto positivo o negativo sulle motivazioni degli altri lavoratori. In caso di demotivazioni di questi ultimi (per effetto della violazione del principio di reciprocità, o per l'avversione nei confronti dell'egoismo dei *free-riders*) ci dovremmo aspettare un indebolimento del loro impegno (nonché quindi anche dell'eventuale effetto dell'esplícito incentivo economico) e dell'efficienza dell'impresa nel suo insieme, e di conseguenza anche dell'efficacia della CICA, rispetto a ciò che si sarebbe potuto rilevare in assenza di questi comportamenti *free-riding*: si determina in queste situazioni un effetto di “spiazzamento” (*crowding out*: Frey, Jege, 2001) sul risultato atteso da parte del comportamento individualistico rispetto

a quello collettivo. Nella migliore delle ipotesi, quando la teoria tradizionale riconosce l'esistenza di preferenze sociali, lo fa trattandole in forma additiva, ovvero come fattore che è indipendente dalle preferenze individuali e come tale trascurabile¹⁰. La condizione ideal-tipo sarebbe quella di disporre di banche dati che consentano di poter distinguere quanto-meno tra quattro gruppi di imprese: un primo, in cui opera solo un CICA, un secondo in cui operano solo contratti integrativi individuali aziendali (CIIA d'ora in avanti), un terzo in cui operano entrambe le tipologie contrattuali, e un quarto (il *benchmarking*) in cui le imprese non introducono nessun tipo di incentivo e si limitano ad applicare unicamente il CCNL: in questo modo il ricercatore sarebbe nella condizione di poter verificare se le varie tipologie risultino efficaci rispetto all'obiettivo (maggior produttività), e dal confronto fra i parametri stimati inferire la gerarchia di efficienza delle tipologie contrattuali impiegate¹¹. Possiamo qui anticipare che, dalla rassegna sui lavori empirici italiani che faremo nel prossieguo del lavoro, nulla emerge in questa direzione, sia per la mancanza di adeguate banche dati, sia soprattutto per l'assenza di qualche riferimento alle argomentazioni qui esposte. Ne consegue che il coefficiente d'impatto (stimato) di un CICA sulla produttività è da intendersi quantomeno come effetto *netto* sulla produttività dell'impresa nel suo insieme tra l'impatto di un CICA e quello di un CIIA.

La seconda ragione è quella relativa ai contenuti della piattaforma del CICA. In teoria sarebbe ragionevole distinguere, nei comportamenti dei soggetti, tra motivi (e ricompense) intrinseci e motivi (e ricompense) estrinseci: nei primi rientrano le caratteristiche dei posti e dei luoghi lavoro, il grado di coinvolgimento, di soddisfazione, di autonomia nonché di crescita professionale, e infine il grado di fiducia e di identificazione del lavoratore con l'azienda, o meglio ancora, con il suo immediato gruppo di lavoro, direbbero Akerlof e Kranton (2000); nei secondi, gli incentivi economici collegati alla performance, a loro volta distinguibili in incentivi di breve periodo (o diretti), legati ai risultati (*profit* e *gain sharing*, che sono alla base della cosiddetta “*performance-related pay*”, PRP), e incentivi di lungo periodo (o indiretti), connessi alle prospettive di carriera, di formazione professionale e di stabilità occupazionale. In assenza di adeguate informazioni, il ricercatore si attesta sulla verifica dell'impatto sulla produttività del CICA oppure su un sotto-insieme dei suoi elementi, quelli rappresentati dalla semplice PRP, senza riuscire a indagare l'efficienza (o se si vuole, la maggior relativa efficacia) dei vari singoli elementi che formano la piattaforma del CICA. Le banche dati che vengono approntate per l'analisi delle relazioni industriali non dovrebbero dimenticare di prestare attenzione ai principali risultati delle indagini di clima organizzativo che diverse aziende portano a termine: è un'informazione non costosa da reperire (quando ovviamente disponibile), ma molto utile per poter controllare, nelle regressioni stimate, la rappresentazione sintetica degli aspetti collettivi intrinseci dei lavoratori occupati e valutarne gli eventuali effetti di *crowding out*.

La terza ragione è quella sempre relativa ai contenuti degli schemi premiali (PRP), nella forma – questa volta – di distinzione tra un euro concesso come riconoscimento dello

¹⁰ Significativo a questo riguardo è un passaggio della citatissima rassegna della letteratura sugli incentivi di Prendergast (1999, p. 18), là dove sostiene che, «While this idea [crowding out] holds some intuitive appeal, it should be noted that there is little conclusive empirical evidence (particularly in workplace settings) of these influences» (l'aggiunta in parentesi tonda è nostra). La citazione è ripresa da Frey e Jegen (2001, p. 590).

¹¹ Un incentivo è *tecnicamente inefficiente* se ne esiste un altro maggiormente produttivo che usa lo stesso ammontare totale di risorse. I casi di comparazione dell'efficienza nella sfera degli incentivi potrebbero essere tanti: per esempio, incentivi individuali contro incentivi collettivi, incentivi basati su output quantitativi contro incentivi basati su apprendimenti di nuove competenze, incentivi contrattati contro incentivi erogati unilateralmente dal manager, incentivi pubblici basati sulla decontribuzione contro incentivi basati sulla detassazione, ecc.

sforzo individuale e un euro concesso per aver preso parte a uno sforzo collettivo: tale distinzione consentirebbe di valutare la loro relativa efficienza rispetto alla produttività/obiettivo individuale (nel primo caso) e di gruppo (nel secondo caso). Ma di tutto ciò non c'è (quasi mai) traccia negli studi empirici di cui alla tabella 1.

Le argomentazioni sopra sviluppate potrebbero ripetersi *mutatis mutandis* anche nei confronti della relazione tra rivendicazioni salariali aziendali e investimenti in innovazioni: la teoria in questione (nella versione dell'*hold-up*) ipotizza che l'impresa sia scoraggiata a investire al crescere del potere dei rappresentanti dei lavoratori, ignorando che gli stessi possano avere invece un interesse non solo ad accettare, bensì a spingere l'impresa su sentieri innovativi sul lato del prodotto, accollandosi anche alcuni costi di aggiustamento, proprio per preservare l'occupabilità e i redditi dei propri rappresentati (Gritti, Leoni, 2012).

In conclusione, per superare l'*impasse* teorico richiamato all'inizio di questo sotto-paragrafo, occorrerebbe evitare di leggere le banche dati sulla contrattazione aziendale tuttora disponibili facendo riferimento solo e in modo acritico ai modelli della teoria *mainstream* in quanto si rischia di incanalarsi in un tunnel che porta inevitabilmente a una valutazione sottostimante e distorta dell'effettivo ruolo della contrattazione integrativa collettiva aziendale e dei loro promotori (manager e rappresentanti dei lavoratori nei luoghi di lavoro).

2. INTRODUZIONE DELLA CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA AZIENDALE E SUA EFFICACIA

Per affrontate in modo corretto le nostre domande uno dei requisiti fondamentali è costituito dalla qualità delle banche dati. Occorre da subito riconoscere che negli ultimi dieci anni le informazioni statistiche riguardanti la contrattazione di secondo livello sono aumentate rispetto al primo quindicennio di applicazione del Protocollo, grazie alle ripetute indagini dell'ISTAT¹², della Banca d'Italia (con l'indagine sulle imprese Industriali e dei Servizi – INVIND) e dell'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (ISFOL) (con le rilevazioni longitudinali delle Imprese e dei Lavoratori – RIL), oltre ad alcune altre indagini locali (Milano, Bergamo e Brescia, Udine, Reggio Emilia e regione Emilia-Romagna) o settoriali (Federazione Sindacale dell'Industria Metalmeccanica Italiana, Federmeccanica).

Tuttavia, le indagini portate a termine, e riprese in tabella 1, hanno utilizzato questionari diversi e variegati, nonché campioni di imprese e universi di riferimento vari, dove – soprattutto in quelli di taglio accademico – scarsa è l'attenzione al criterio della rappresentatività statistica, specialmente per le piccole-medie imprese¹³, per cui ciò che questi campioni rendono possibili sono una serie di quadri e risultati non facilmente confrontabili fra di loro.

2.1. I fattori determinanti l'introduzione della contrattazione

Una delle prime questioni controverse, di rilevanza non solo metodologica, sulla quale non sembra peraltro esserci piena consapevolezza (salvo cinque eccezioni dei 28 paper

¹² Si segnalano, in particolare, i moduli previsti dalle rilevazioni quadriennali sulla struttura delle retribuzioni (*Structure of Earnings Survey*, SES) e sul costo del lavoro (*Labour Cost Survey*, LCS), che dal 2000 rilevano informazioni relative alla contrattazione di primo e di secondo livello.

¹³ Alcuni campioni di imprese partono da una dimensione minima di 50 addetti, altri di 20 addetti e uno (Leoni e Bisio, 2015, che utilizzano un campione ISTAT) di 10 addetti.

riassunti in tabella 1), è quella riguardante la natura (o la tipologia) della variabile dipendente utilizzata nelle stime (*probit* o *logit*)¹⁴ per testare quali sono le ragioni (o i fattori) che inducono l'impresa ad avvalersi, *per la prima volta*, della contrattazione aziendale. L'informazione di interesse è quindi quella relativa all'*introduzione*, in un dato periodo di tempo (un anno), di un contratto integrativo aziendale mentre nella stragrande maggioranza degli studi viene impiegata l'informazione relativa alla semplice *presenza* di un contratto integrativo, che può essere stato introdotto anni addietro, e di tanto in tanto rinnovato¹⁵. L'argomento non è di poco conto: nel Protocollo del 1993 l'indicazione (di massima) della durata del contratto integrativo è di quattro anni, in quello del 2009 di tre anni (in analogia alla durata fissata da questi Protocolli dei CCNL). Da queste indicazioni ci si aspetta che in ogni unità di tempo (ad esempio, l'anno) il dato relativo alla *presenza* di un CICA contenga quantomeno quattro tipologie di contratti¹⁶: i) quella dei contratti introdotti (per la prima volta) nell'unità di tempo di riferimento dell'indagine; ii) quella dei contratti introdotti nell'unità di tempo di riferimento dell'indagine, ma che costituiscono delle "integrazioni" a contratti integrativi precedenti, che possono avere contenuti economici e non-economici; iii) quella dei contratti introdotti in unità di tempo precedenti, e ancora in vigore nell'unità di riferimento dell'indagine; iv) quella dei contratti introdotti in unità di tempo precedenti ma rinnovati (con o senza modifiche) nell'unità di tempo di riferimento dell'indagine. La conferma empirica ci viene fornita dall'indagine ISTAT (Cardinaleschi, 2015, figura 4.8, p. 115), là dove mostra, con riferimento agli anni 2012-2013, che le imprese che hanno effettuato un *nuovo accordo* sono pari al 13,3%, quelle che hanno sottoscritto un *accordo "integrativo"* al *contratto integrativo* in essere sono pari al 19,5%, quelle che hanno effettuato un *rinnovo* sono pari al 15,3%. Il complemento a 100 (pari a 51,9%) dovrebbe essere costituito dalla presenza di un contratto integrativo sottoscritto precedentemente. Tutte queste distinzioni non possono non avere delle ripercussioni tanto sulle stime relative ai fattori che favoriscono la diffusione della contrattazione quanto su quelle (che vedremo in seguito) connesse all'efficacia della stessa.

Un'altra questione riguarda il fatto che i dati relativi alla contrattazione aziendale si riferiscono solo a una unità di tempo (un anno); solo Amisano e Del Boca (2004) hanno a disposizione un panel di dieci anni, che consente loro di calcolare le probabilità di transizione, di anno in anno, da uno status (ad esempio, avere introdotto un contratto) a un altro (non averlo più).

¹⁴ I modelli *probit* e *logit* sono modelli che consentono al ricercatore di studiare, sulla base di un insieme di variabili esplicative, la probabilità che un determinato evento accada: la variabile dipendente assume una codificazione binaria, con valore pari a zero se l'evento ha avuto esito negativo, e pari a 1 se l'evento ha avuto l'esito positivo. Entrambi sono modelli non-lineari, con la caratteristica che le probabilità di successo non sono costanti, ma variano in funzione dei valori di tutte le variabili indipendenti. Tuttavia, mentre il modello *probit* assume che il termine stocastico dell'errore sia distribuito come una "normale", di media nulla e varianza costante (normalizzata a 1) (proprietà, questa, molto apprezzata negli studi economici), il modello *logit* assume invece che la varianza sia pari a una costante $\pi^2/3$. I modelli "tendono" a produrre valori di probabilità simili, e in entrambi, l'informazione direttamente utilizzabile è costituita dal segno dei parametri e dagli effetti marginali, vale a dire se la variabile considerata influenza la probabilità stimata in senso positivo o in senso negativo.

¹⁵ L'argomento è un po' più complesso poiché, quando si tratta di spiegare i fattori determinanti della contrattazione integrativa in essere, occorrerebbe precisare se si è di fronte a uno o più contratti integrativi (vedi, Pellegrini, 2000, tavole 16 e 17, p. 554; Cardinaleschi, 2015, figura 4.8, p. 115), e se il contratto integrativo fonte della variabile dipendente è il contratto integrativo principale o trattasi di un "integrativo" di un accordo principale precedente.

¹⁶ Questo nell'ipotesi che il questionario contenga esplicitamente il riferimento a una unità di tempo antecedente a quella dell'unità in corso al momento dell'indagine, altrimenti le cose si complicano per il fatto che il dato rilevato sarebbe riferito, in quest'ultimo caso, a un periodo ancora in corso.

Tabella 1. Quadro sinottico dei principali risultati delle ricerche econometriche riguardanti la probabilità di adozione di un CICA e gli effetti del CICA su una serie di *outcomes* (in grassetto gli aspetti più critici)

N.	Autori	Dimens. campione*	Area geografica	Comparto produttivo	Caratteristiche della funzione stimata per l'introduzione/adozione/presenza di un CICA			Caratteristiche della funzione stimata per gli effetti del CICA		
					Natura variabile dipendente	Natura funzione Stimatori	Covariante e segni delle relazioni	Variabili K, L	Dummy CICA	Altre Effetti del CICA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
[1]	Del Boca, Ichino (1993)	552 [1982– 1989]	Lombardia	Manifatt. di un CICA	Introduzione Modello di Cox (PH model)	Cross section Logit	Dimensione Investimenti (+) Costo lavoro (+) Produttività (–)			12
[2]	Pellegrini (1995)	793 [1993]	Italia	Industria, commercio e trasporti	Presenza di un CICA	Cross section Logit	Occupaz. (+) Tasso di sindacalizz. (+) Grado utilizzo impianti (-)			
[3]	Prosperetti, 75 Ravanelli, Caironi (1996)	Italia	Industria e servizi	Presenza di un CICA	Cross section Logit	Costo lavoro (n.s.) VA per dip. (n.s.) Return on Equity (ROE) (n.s.) Debiti/fatt. (n.s.) $\Delta\%$ fatt. (n.s.)	Gross sec- tion Logit	Percezione da parte del management di: – produttivi- tà (n.s.) – motivaz. pers. (+) – tempestivi- tà (+) – qualità (+)		

[4]	Biagioli, Curatolo (1997)	166 — [1982– 1991]	Italia	Metalmeccaniche	Presenza di un CICA	Cross section Probit	Fatturato (+) Invest. netti, t-1 (+)	K/L endo- gena	Esogena	Panel Statica Effetti	Produttività (+) Occupazio- ne (+/-)
							Δ% costo lav. x dip., t-1 (-)			indiretti e produttività Senza progg. tec.	
							Δ% occup., t-1 (-)				
[5]	Bordogna (1997)	Vari (da 1375 a 610) — [1984– 1994]	Italia	Industria, commercio e servizi	Presenza di un CICA	Cross section Logit ripetuto su vari anni	Occupaz. (+) Tasso di sindacaliz. (+/n.s.) Quota % im- piegati (+/n.s.) Appart. a gruppo (+/n.s.) Perform. aziend. (-/n.s.)	Tassazione Ore di sciope- ro (+) Salario alterna- tivo (-) % operai (-) % donne (-)	Endogena	Gross sec- tion	Salario (+)
									Controllo per la selezività OLS, IMR, IV methods		
[6]	Corneo, Lucifora (1997)	2816 — [1990]	Italia	Metalmeccaniche	Presenza di un CICA	Cross section Probit	Tassazione lizzaz. (+) Ore di sciope- ro (+) Salario alterna- tivo (-) % operai (-) % donne (-)				
[7]	Bordogna (1998)	654 — [1994]	Italia	Industria, commercio e trasporti	Presenza di un CICA	Cross section Logit	Occupaz. (+) Coinvolg. RSU in decisioni aziendali (+) Aree geografi- che (+/-) Appart. a gruppo (+)				

N.	Autori	Dimens. campione*	Area geografica	Caratteristiche della funzione stimata per l'introduzione/adozione/presenza di un CICA				Caratteristiche della funzione stimata per gli effetti del CICA			
				[periodo temporale]	Natura variabile dipendente	Natura funzione Stimatori	Covariante e segni delle relazioni	Variabili K, L	Dummy CICA	Altre	Effetti del CICA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
[8]	Del Boca, Cupaiolo (1998)	565 [1982- 1992]	Lombardia	Manifatt. Comparto produttivo	Introduzione- CICA ML	Cross section ML	K e L esogeno	Cross sec- tion Panel	Produttività (+) (solo in presenza di effetti diretti e indiretti)		
[9]	Biagioli, Curatolo (1999)	166 [1982- 1991]	Italia	Metalmeccaniche	Presenza di un CICA Probit	Cross section Probit	Fatturato (+) Invest., t-1 (+) gena $\Delta\%$ costo lav. \times dip., t-1 (-) $\Delta\%$ occup., t-1 (-)	K/L endo- Esogena	Time series Statica	Produttività (+)	
[10]	Biagioli (1999)	327 [1991- 1996]	Provincia di Reggio Emilia	Industria e servizi	Presenza di un CICA Probit	Cross section Probit	Dimensione Investimenti (+) Immobilizz. lorde (-) Debiti/fatt. (-) MOL/fatt. (+) Tasso di sindacalizz. (+)	K e L endo- Esogena	Panel Stime a uno e due stadi Statica Prog. tec.: trend temporale	Salario (n.s.) Occupazio- ne (+)	

[11] Checchi, Flabbi (1999)*	572 — [1986– 1992]	Lombardia Manifatt. Presenza di un CICA	Cross section Occupaz. (+) Multinomial logit	Settori (+/-) Province (+/-)	Exist. dir. personal. (+) Consult. perio- dica (+) Intens. scontri interni (+) N. materie di competenza manageriale (+)
[12] Cainelli, Fabbri, Pini (1999)	3327 — [1994– 1997]	Emilia-Ro- magna Manifatt. var. indipen- ditate	Sottoscrizio- ne/Rinnovo di un CICA	Cross section Occupazione Probit, con Aree provin- ciali (+/-n.s.) Settori (+/-n.s.) Investim. x dip. (+) Capitale x dip. (+)	Settori var. indipen- ditate

N.	Autori	Dimens. campione*	Area geografica	Comparto produttivo	Caratteristiche della funzione stimata per l'introduzione/adozione/presenza di un CICA				Caratteristiche della funzione stimata per gli effetti del CICA		
					Natura variabile dipendente	Natura funzione Stimatori	Covariate e segni delle relazioni	Variabili K, L Dummy CICA	Altre	Effetti del CICA	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
[13]	Manera, Paolucci, Rosetto (1999)	476 [1995– 1997]	Piemonte	Metalmec- caniche	Sottoscrizio- ne/Presenza di un CICA	Cross section Oprobit per classi	Dimensione di contratti: 1. tradizionali 2. prudenti 3. innovativi	Importo mini- mo del premio Tipi di premio prevall. (+) Interventi tem- poranei su regimi di orario (-)			
[14]	Checchi, Giannini (2000)	1647 [1986– 1995]	Lombardia Manifatt.	Presenza di un CICA	Cross section Probit	Variabili fatto- riali: – andam. eco- nomico az. (+) – potere sinda- cale (+) – dimens. azienda (+)					
[15]	Origo (2000)	2628 — [1990– 1995]	Italia	Metalmec- caniche	Presenza di un CICA	Cross section Probit	Tasso di sinda- calizz. (+) Quota % turnisti (+) Quota % donne (-) Quota % operai (-)				

[16] Rossi, Sesti-2994 to (2000) <u>1989-</u> <u>1996]</u>	Italia	Metalmeccaniche	Sottoscrizione/Rinnovo di un CICA	Cross section Logit	Occupazione (%) Tasso di sindacalizz. (+) % accordi aziend su tutte le altre imprese metalmecc. stessa provincia (+) Qualifica dipendenti (+)	K, L endogene	Esogena	Panel GMM <i>Fixed effects</i>	Produttività (+)
[17] Cristini, Gai, Labori, — Leoni [1990– (2003)]	Provincia di Bergamo	Manifatt.	Presenza di un CICA						
[18] Amisano, Del Boca [1982– (2004)]	Lombardia	Manifatt.	Introduzione di un CICA	Matrice probabilità di transizione tra t e t+1	Investimenti x dip. (+) Occupazione (+) Chamberlain's Salario (+) fixed-effects multinomial logit <i>Reverse causality test</i>				
[19] Cristini, Le-100 oni (2007) <u>1990–<u>1999]</u></u>	Provincia di Bergamo	Manifatt.	Presenza di un CICA			Esogena	Panel GMM PSM	Salario (+)	
[20] Origo (2009)	Italia	Metalmeccaniche	Introduzione di un CICA	K/L esogena	Esogena	Panel GMM Tecniche stima: – OLS – Diff-in- Diff – PSM – Diff-in- Diff PSM	Produttività: – t+1 (+) – t+3 (+) Salario: – t+1 (+) – t+3 (+)		

N.	Autori	Dimens. campione*	Area geografica	Comparto produttivo	Caratteristiche della funzione stimata per l'introduzione/adozione/presenza di un CICA						Caratteristiche della funzione stimata per gli effetti del CICA	
					Natura variabile dipendente	Presenza di un CICA	Cross section Probit	Natura funzione Stimatori	Covariate e segni delle relazioni	Variabili K, L Dummy CICA	Altre	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
[21] Damiani, Ricci (2014a)	6778 [2005 e 2007]	Italia	Manifatt. e servizi	Presenza di un CICA	Cross section Probit							
[22] Damia- ni, Ricci (2014b)	13206 [2100]	Italia	Settore privato non-agri- colto	Presenza di un CICA	Cross section OLS Probit IV-2SLS							
[23] D'Anuri, Giorgianto- nio (2014)	3564 [2010]	Italia	Industria in s.s. e servizi di un CICA	Presenza di un CICA	Cross section Occupaz. (+) Arre geografi- che (+/-) Tasso di sinda- calizz. (+)							

				K, L esogene	Endogena	Panel Fixed effects (+)	Produttività (+)
[24] Lucifora, Origo (2015)	27521 — [1989– 1999]	Italia	Metalmeccaniche	Introduzione di un CICA	Probit (RE)		
[25] Bisio Leo- ni (2015)	5528 — [2007– 2012]	Italia	Settore privato (escluso agricoltura e costruzioni)	Presenza di un CICA	K/L endogena	Panel Fixed effects (+) Signif. bivariate di materie quali salario, incen-	Produttività (+)
						e welfare	
[26] Damiani, Pompei, Ricci (2016a)	7600 — [2002– 2010]	Italia	Settore privato non-agricolo	Presenza di un CICA	K, L esogene	Endogena	Cross sec- tion QR (reg. quantil.)
							Produttività (+) Salario (+)
						IV_QR_FM	IV_QR_AAI
						IV_QR_2LAD	
[27] Damiani, Pompei, Ricci (2016b)	9708 — [2007 e 2010]	Italia	Settore privato non-agricolo	Presenza di un CICA	Cross section IV_Probit	Dimensioni (+) K, L esogene % executives (+)	Produttività: – intero camp. (+) – imp. fam. (+)
						% donne (-) % contratti a termine (-) Export (+)	
						IV_QR_2LAD con IV_QR_AAI manag. fam. (+)	
						– imp. non- fam. (n.s./+)	

N.	Autori	Dimens. campione*	Area geografica	Comparto produttivo	Caratteristiche della funzione stimata per l'introduzione/adozione/presenza di un CICA			Caratteristiche della funzione stimata per gli effetti del CICA				
					Natura variabile dipendente	Natura funzione Stimatori	Covariate e segni delle relazioni	Variabili K, L esegena	Dummy CICA	Altre	Effetti del CICA	
1	[28] Antonietti, Antonioli, Pini (2017)	2 555 [2003– 2011]	3 Emilia-Ro- magna	4 Manifatt.	5 Presenza di un CICA	6 Probit	7 Cross section (n.d.)	8 Settori (n.d.)	9 K/L	10 Endogena	11 Cross sec- tion (+/n.s.)	12 Produttività (+/n.s.)

Aree geografiche (n.d.)
Proprietà straniera (n.d.)
Formazione (+/n.s.)
Quota % lavorat.d. (+/n.s.)
Prod. per dip. (t-1) (+/n.s.)
Variabili fattoriali:

– camb, organizz. (+/n.s.)
– autonom. e resp. (+/n.s.)
– valutaz. dip. (+/n.s.)
– rid. livelli gerach. (+/n.s.)
– polival./polifunz. (+/n.s.)
Relazioni industriali:
– coinvolgim. RSU (+/n.s.)
– coinvolgim. dip. (+/n.s.)

Nota: n.s. = non significativi; n.d. = risultati non disponibili; tra parentesi, nell'ottava colonna il segno della relazione, quando disponibile, tra variabile dipendente e indipendente; nella dodicesima colonna, il segno dell'effetto d'impatto della contrattazione decentrata, o della retribuzione di risultato, o di schemi di retribuzione flessibili (a seconda dei casi) sulla variabile di outcome; la doppia indicazione (tra parentesi) sta a significare che i risultati dipendono dalle specificazioni adottate o dai metodi di stima utilizzati; in grassetto, gli aspetti più critici (analizzati nel testo); * = la dimensione del campione è quella rilevata, quando disponibile, dal numero di osservazioni presenti nelle stime econometriche e non quella delle prime fasi del campionamento di un'indagine.

Nello specifico, l'analisi mette in luce che, nel panel decennale esaminato, fatto uguale a 100 il dato delle imprese che hanno avuto un contratto integrativo aziendale, le imprese che nell'arco del decennio sono *cumulativamente* passate dallo stato di assenza a quello di presenza di un CICA sono state il 52,6%, quelle che hanno fatto il percorso opposto (hanno cioè disattivato il CICA) sono state il 10%, quelle che hanno sperimentato la doppia transizione sono state il 4%, mentre infine il 40,4% sono le imprese che avevano sottoscritto il CICA prima dell'inizio del periodo campionario. Questo tipo di dati fa emergere, per la prima volta, il fenomeno della persistenza, ovverosia che la sottoscrizione di un contratto integrativo costituisce una decisione di medio-lungo periodo, non facilmente reversibile. È solo in presenza di questo tipo di informazioni che noi saremmo in grado di valutare quali sono realmente le caratteristiche delle imprese (antecedenti) che influenzano le decisioni dell'impresa di *introdurre* un CICA.

Poiché la stragrande maggioranza dei lavori utilizza banche dati di tipo cross-sezionale, e la variabile dipendente è costituita da una dicotomica relativa alla presenza di un CICA (sì = 1, no = 0), lo stimatore più utilizzato è il *probit*, anche se non mancano lavori che utilizzano il *logit* (e il *multilogit*), nei cui confronti non può non osservarsi che gli effetti marginali sono, sì, più facili da ottenere rispetto al precedente, a costo però di assumere (senza alcuna giustificazione teorica al riguardo) che la struttura dell'errore stocastico abbia (aprioristicamente) una specifica distribuzione, quella logistica (che ha media zero, ma varianza pari a $\pi^2/3$) rispetto all'assunto di una distribuzione normale, assunto che dovrebbe – in teoria – costituire la norma (che è per l'appunto il *probit*).

A riguardo delle covariate dei modelli stimati, una lettura verticale dell'ottava colonna della tabella 1 ne evidenzia cinque blocchi; precisamente:

- i) un primo, comune a tutte le stime portate a termine, riguarda le variabili tese a catturare alcune caratteristiche dell'impresa: si tratta delle cosiddette variabili di controllo, costituite ad esempio, dalla dimensione dell'impresa (espressa a volte dal livello di occupazione, a volte da *dummy* per categoria dimensionale, a volte da *proxy* quali il fatturato), dalle aree geografiche di localizzazione dell'impresa, e dai settori merceologici o categorie sindacali della contrattazione nazionale;
- ii) un secondo blocco di variabili mira a rappresentare il potere sindacale dei lavoratori come strumento per indurre l'impresa ad accettare di introdurre, rinnovare o mantenere un contratto integrativo aziendale: tale potere è espresso, ad esempio, dal tasso di sindacalizzazione, dalle ore di sciopero o dalla qualità delle relazioni industriali;
- iii) un terzo blocco di variabili esprime la performance dell'impresa e/o la cosiddetta *ability to pay* della stessa (e qui le variabili sono numerose, tutte relative a voci del bilancio aziendale);
- iv) un quarto blocco di variabili concerne il capitale umano (quali ad esempio, percentuale di operai, di impiegati, di lavoratori a tempo determinato, di donne), giustificato a volte come "integratore" della forza dei lavoratori, a volte (nel caso soprattutto degli impiegati e quadri) come interesse dell'impresa nel voler aggiustare i differenziali salariali pattuiti nei CCNL di categoria;
- v) un quinto blocco di variabili tende a catturare la *Weltanschauung* dei responsabili della conduzione aziendale, in termini di prerogative manageriali (istruzione del manager, età del manager, gestione familiare dell'impresa).

Le giustificazioni addotte dai ricercatori sono ricavate da alcuni modelli teorici quali:
i) la condivisione del rischio d'impresa: la contrattazione aziendale costituisce il veicolo per coinvolgere i lavoratori in una condivisione del rischio d'impresa, rendendo flessibile una

parte della remunerazione. Questa esigenza di flessibilizzazione viene espressa da variabili diverse, a seconda delle visioni. A livello empirico troviamo:

- in una visione ciclica: i livelli del fatturato e della sua volatilità, del valore aggiunto, degli oneri finanziari, della produttività, del costo del lavoro per unità di prodotto e del salario;
- in una visione strutturale: il livello degli investimenti e/o del capitale investito;
- ii) la stimolazione dello sforzo del lavoratore: empiricamente abbiamo il livello del salario, il salario alternativo, la performance dell'impresa (intesa come obiettivo da raggiungere);
- iii) le ristrutturazioni e il *concessionary bargaining*: le variabili più impiegate sono i cambiamenti organizzativi e le nuove modalità di gestione delle risorse umane;
- iv) rapporti di forza delle parti sociali: lo scambio salario-prestazioni avviene in un contesto di poteri relativi, rappresentato per l'impresa dall'influenza sul mercato del prodotto (margini operativo lordo normalizzato al fatturato, o l'indice di Herfindal relativo al grado di concentrazione dell'impresa nel settore) o semplicemente dal potere manageriale nei confronti dei lavoratori (numero di materie di competenza dei manager, istruzione ed età del manager, conduzione famigliare dell'impresa); per i lavoratori il potere è rappresentato dal tasso di sindacalizzazione, dalle ore di sciopero e dall'intensità degli scontri interni.

Va riconosciuto che, per quanto le motivazioni dei due attori (impresa e lavoratori) che stanno dietro la scelta di introdurre un CICA siano molte complesse, ciò che si evince è che diverse variabili compaiono e scompaiono nei vari lavori, hanno una significatività statistica non sempre univoca¹⁷, che a volte dipende dalle specificazioni adottate, a volte dalla banca dati utilizzata, e il mix di fattori che ogni studio utilizza non è facilmente e pienamente riconducibile alle teorie di riferimento. Anche là dove lo studio (vedi Amisano e Del Boca, 2004) sembra rispettare alcune qualificanti condizioni che la domanda di conoscenza esige (quali un panel di imprese con la sequenzialità della scelta di introdurre o disattivare un contratto integrativo, l'introduzione – e non la presenza – di un CICA, e test di *reverse causality*), alla fine però emergono delle perplessità nell'accettare in toto i risultati per via della mancanza, nello stesso studio, del ruolo esercitato dalla forza sindacale dei lavoratori nell'indurre un'impresa a introdurre per la prima volta un CICA (e ben sappiamo che le variabili omesse possono rendere inconsistenti le stime), oppure dei ritardi temporali tra covariate e decisione di introdurre un CICA. Sul tema dei ritardi vale la pena di soffermarci, poiché è una costante, comune a tutti i lavori (tranne un paio di eccezioni): per valutare le regole decisionali dell'impresa nei confronti dell'introduzione o meno di un CICA, le caratteristiche dell'impresa dovrebbero riferirsi – a nostro modesto parere – agli anni precedenti (e non essere contemporanee) all'introduzione di un contratto integrativo se si vuole che la direzione delle causalità possa essere correttamente valutata. Purtroppo questa condizione è rispettata solo per due variabili in un paio di lavori (precisamente in Biagioli e Curatolo, 1997 e 1999), anche se in un contesto di *cross-section* e non di *panel data*.

Pur con tutti i *caveat* di cui sopra, di un qualche interesse appare il lavoro di Damiani e Ricci (2014b) poiché affronta due nuove questioni: la prima, se l'istruzione dei manager abbia una qualche influenza sulla presenza di un CICA che incorpori varie tipologie di retribuzione variabile, e la seconda, se un'impresa di tipo familiare abbia una minore/maggiore propensione all'uso di schemi di retribuzione variabile rispetto a un'impresa gestita da un manager. Nei confronti della prima questione va osservato che nella teoria economica l'istruzione assume diverse valenze: di segnale di qualità, *skills* e *capabilities*, di fonte di abilità nell'attività di *problem-solving* rispetto al disciplinamento o al coinvolgimento dei lavo-

¹⁷ Per una serie di questi casi si rinvia a Leoni e Bisio (2017).

ratori, di leadership e infine di visione strategica, tutte valenze che possono tradursi *ceteris paribus* in propensioni diverse nell'impiego di meccanismi di controllo basati su incentivi economici o "programmi concordati" piuttosto che sul comando. Nelle stime, la variabile è trattata in modo endogeno e i risultati supportano l'idea che l'istruzione superiore (con laurea) dei manager giochi un ruolo importante sia nell'adottare schemi di retribuzione variabile, sia nel preferire schemi incentivanti di tipo individuale e di gruppo rispetto a quelli tradizionali (bonus pro-capite basato sulla presenza e/o sugli inquadramenti professionali). Rispetto alla seconda questione, le stime evidenziano che l'impresa familiare si caratterizza per una minore probabilità di adottare schemi di retribuzione variabile.

Tutte le questioni qui considerate ci inducono a non presentare e discutere i valori dei coefficienti stimati, e di limitarci al segno e alla significatività statistica delle variabili di interesse teorico, in quanto l'entità dei coefficienti stimati può variare per una serie di ragioni, che vanno dalla composizione del campione alla quantità e qualità dei cosiddetti controlli inseriti nelle equazioni stimate, dalla metrica delle variabili impiegate (variabili continue, variabili categoriche, variabili *dummy*) alla specificazione analitica dei modelli stimati, e infine dagli estimatori impiegati alle endogenità controllate, rendendo il confronto tra coefficienti di interesse del tutto irrilevante.

Ultima, ma non meno importante questione, riguarda i contenuti del CICA. Nessun lavoro si è posto la domanda se la probabilità che venga introdotto un contratto integrativo possa dipendere – a parità di ogni altra condizione – anche dal contenuto più o meno "ricco", o più o meno complesso, del contratto stesso: dalla lettura di diversi CICA, ma anche da fonti statistiche¹⁸ si evince molto spesso un'attenzione centrata non solo sul salario accessorio, bensì anche su (più o meno) tanti altri aspetti, l'obiettivo dei quali appare riassumibile nello sviluppo del capitale organizzativo. E tale aspetti potrebbero essere compattati in un pacchetto (*bundle*), attraverso l'analisi fattoriale dei vari *item* disciplinati nel CICA, da impiegare come variabile dipendente in una funzione di probabilità. La peculiarità di una variabile fattoriale è proprio quella di riassumere – nel nostro contesto – la ricchezza di ogni CICA tenendo conto sia della quantità dei vari *items* sia dell'intensità di ognuno di essi. Ma di tutto ciò non c'è traccia nei lavori presi in considerazione in questa nostra rassegna.

Alla fine, al di là del set di variabili impiegate per spiegare le ragioni che inducono le imprese a introdurre un CICA, rimane in ogni caso la grande questione del perché, nonostante le risorse finanziarie pubbliche che il *policy maker* ha messo a disposizione dal 1997 per rendere conveniente – per l'impresa e per i lavoratori – la contrattazione aziendale, questa sia presente solo nel 21,2% delle nostre imprese del settore privato (non agricolo). Solo perché le imprese che non fanno ricorso al CICA non hanno le caratteristiche pari alle covariate presenti nei modelli stimati (quali le dimensioni, l'appartenenza ad alcuni settori merceologici, la presenza di una forza lavoro sindacalizzata, l'*ability-to-pay* dell'impresa, il non interesse dell'impresa a coinvolgere i lavoratori nel rischio gestionale e strategico)? Nella letteratura internazionale si fa menzione di una serie di altre motivazioni che spingerebbero le imprese a non introdurre un CICA, motivazioni che però non trovano ospitalità negli studi considerati, sulle quali (motivazioni) vale la pena di soffermarci. E lo faremo più avanti dedicando all'argomento un paragrafo specifico.

¹⁸ Il questionario alla base dell'indagine ISTAT (Cardinaleschi, 2015, pp. 115-6) ha elencato ben 28 materie per rilevare il contenuto dei contratti integrativi in essere per il periodo di riferimento dell'intervista (anni 2012-2013). Si veda anche Bordogna (1998, tavola 10, p. 260); Pellegrini (2000, tavola 5 e 10, pp. 539-4) e D'Amuri e Giorgantionio (2014, tavola 9, p. 34) per situazioni-tipo in essere negli anni Novanta e Duemila.

In conclusione (di questa parte), è difficile sottrarsi all'impressione che la letteratura empirico/econometrica italiana, pur nella pregevolezza degli sforzi per far “parlare bene” le banche dati disponibili, sia caratterizzata più da correlazioni che da causazioni, e che da questo stato dell'arte non sia per niente facile estrarre un'idea chiara ed univoca delle ragioni che inducono (e non) gli attori dell'impresa a intraprendere la strada di una contrattazione integrativa. E la naturale conclusione (sempre di questa parte) è la richiesta della costruzione di una banca dati che contenga tutti quegli elementi che servono per dare una risposta robusta al quesito oggetto del presente sotto-paragrafo.

2.2. *Le stime relative all'efficacia della contrattazione*

In molti dei paper riguardanti le funzioni di probabilità circa l'introduzione o la presenza di un CICA si trovano anche delle stime sull'efficacia della stessa contrattazione, misurata da tre indicatori: produttività, occupazione e salario, per ognuno dei quali si modella una specifica funzione. I risultati di queste stime sono esposti nelle colonne 9-12 della tabella 1.

Rispetto alla produttività, la tecnica usata – a eccezione di alcuni casi (che vedremo più avanti) – è quella di una funzione di produzione (nelle forme di una Cobb Douglas, o di una CES, oppure di una Translog), in cui accanto ai tradizionali fattori (capitale e lavoro) viene aggiunta una variabile dicotomica (sì, no) relativa (all'introduzione o) alla presenza di un CICA. Il coefficiente di questa *dummy* viene eletto a misura dell'efficacia del contratto aziendale sull'attività produttiva. In generale, questo coefficiente emerge dalle stime con il segno positivo, e risulta anche statisticamente significativo, ma la sua entità varia al variare di diverse condizioni. In primo luogo, in una funzione di produzione le variabili relative al capitale e al lavoro sono endogene, ma questa condizione viene sottoposta a test molto raramente e, come ben si sa, questo mancato controllo dà luogo all'inconsistenza (segno, entità e significatività statistica) di tutti i parametri stimati. In secondo luogo, anche la variabile del CICA è endogena (è la maggior produttività/performance dell'impresa – dovuta magari a fattori extra, quali ad esempio il potere dell'impresa sul mercato del prodotto, oppure le capacità del management – a consentire alla stessa di “concedere” incentivi, premi, mensilità extra, regolamentati in un CICA, oppure è il CICA a generare una maggior produttività?), ma anche questa condizione è largamente ignorata.

In generale è noto che la soluzione al problema dell'endogenità è quella dell'uso di variabili strumentali, e che questo è più facile a dirsi che a farsi, poiché dipende dalla ricchezza della banca dati a disposizione del ricercatore. Inoltre, i risultati sono molto sensibili anche alla scelta degli strumenti utilizzati. Tuttavia è altresì noto che il mancato controllo delle endogenità rende poco attendibili i risultati, anche quando sembrano soddisfare le aspettative della teoria di riferimento.

Inoltre, alcune funzioni di produzione sono stimate su dati cross-sezionali (vedi colonna 11 della tabella 1) e questo non permette di tenere sotto controllo l'effetto del progresso tecnico sulla produttività, e di distinguere l'effetto di un CICA nel breve rispetto al lungo periodo. Tuttavia, anche in presenza di dati panel delle imprese, si rileva che non sempre il progresso tecnico è presente nelle stime portate a termine, con la conseguente distorsione dei coefficienti stimati per effetto della variabile o delle variabili omesse (trend lineare, trend non lineare o *dummy* annuali?).

Rispetto all'occupazione, la tecnica per stimare gli effetti di un CICA è quella di derivare la domanda di lavoro dalla funzione di produzione, e come tale essa presenta tutte le criticità di quest'ultima.

Rispetto al salario va osservato che la strategia *win-win* delle imprese sottoscriventi un CICA è confermata: l'incremento salariale, statisticamente significativo nelle (poche) stime portate a termine (vedi colonna 12, tabella 1), è inferiore a quello della produttività, e quindi entrambe le parti (imprese e lavoratori) ci guadagnano dall'introduzione di un CICA. La tecnica prevalente è quella che vede l'inclusione – in una funzione salariale –¹⁹ di una variabile dicotomica per verificare se la presenza (o l'introduzione, nel caso di Origo, 2009) di un CICA abbia effetti positivi sul salario minimo contrattato a livello nazionale di categoria. La valenza di questo *mark-up* salariale varia però a seconda del modello teorico di riferimento degli autori, che va da quello del salario di efficienza (Biagioli e Curatolo, 1999) a quello del potere sindacale (Origo, 2009) o a un mix dei due, con un'articolazione del coefficiente stimato che dipende dal "pacchetto" (*bundle*) di nuove pratiche di gestione delle risorse umane disciplinato dal CICA (Cristini e Leoni, 2007). Rispetto al modello del potere sindacale, mentre Damiani, Pompei e Ricci (2016a) sostengono che – a seguito di un'analisi quantilica – la funzione sindacale a livello d'impresa è più orientata alla moderazione salariale per preservare le posizioni di lavoro, rinunciando di fatto all'esercizio del loro pieno potere negoziale (normalmente correlato al tasso di sindacalizzazione dell'impresa), Corneo e Lucifora (1997) riscontrano che il livello della sindacalizzazione contribuisce a determinare una crescente differenza significativa, nel senso che nelle imprese con bassa sindacalizzazione il CICA non esiste oppure, se esiste, non ha dei contenuti salariali, mentre a livelli soprattutto intermedi del tasso di sindacalizzazione, il *mark-up* salariale è positivo anche là dove il potere sindacale non si concretizza in un CICA.

Il livello del *mark-up* salariale connesso alla CICA è correlato (negativamente) al tasso di disoccupazione locale? Un'eventuale risposta positiva accrediterebbe l'esistenza di una *wage curve*²⁰ per il nostro Paese. Lucifora e Origo (1999) avevano portato a termine un'ampia e accurata indagine empirica al riguardo²¹, concludendo che le loro stime non consentivano di individuare una robusta relazione (negativa) tra tasso di disoccupazione e salari a livello locale, ma Devicienti, Maida e Pacelli (2008) hanno rilanciato la tesi secondo cui ci sarebbe stata invece, proprio a partire dal Protocollo del luglio 1993, una vera e propria *resurrection* della curva dei salari, in quanto la politica dei redditi associata al secondo dei due livelli di contrattazione salariale (che lega il salario aggiuntivo alla produttività aziendale) avrebbe rimesso in gioco *ceteris paribus* il ruolo del mercato locale del lavoro quale regolatore del livello del *mark-up* salariale. Destefanis e Pica (2010) trovano però che ci sono all'opera dei meccanismi interni all'impresa, e non esterni, nella determinazione del salario aggiuntivo, quali le ore di lavoro e le straordinarie (non controllate nel precedente lavoro) e non tanto la disoccupazione locale. Leoni (2017), controllando sia per le ore di lavoro

¹⁹ A livello empirico, le specificazioni della funzione non sono univoche: vanno da una post-keynesiana, in cui il livello del salario monetario è posto funzione della produttività pro-capite e del costo della vita (Biagioli e Curatolo, 1999), a una di tipo "edonico", in cui il salario dipende da molte caratteristiche (medie) dei lavoratori occupati nell'impresa (Origo, 2009).

²⁰ The *wage curve* postula l'esistenza di una relazione di equilibrio, di lungo periodo, tra il *livello* dei salari ed il *livello* della disoccupazione locale sulla base dell'ipotesi che il mercato del lavoro non sia omogeneo. Quindi, diverse aree sarebbero caratterizzate da differenti combinazioni salario-disoccupazione stabili, associate a flussi netti di mobilità interlocali in pratica nulli.

²¹ Essi utilizzano alternativamente sia il salario nominale che quello reale, sia dati aggregati (medie regionali di contabilità regionale o dell'archivio delle imprese con media delle celle) che dati individuali delle retribuzioni, sia il tasso di disoccupazione provinciale che quello regionale, con diverse tipologie di disoccupazione (maschile, femminile, disoccupati in senso stretto o in cerca di prima occupazione), sia la forma lineare che quella log-lineare del tasso di disoccupazione, sia stime ricorsive che stime con variabili strumentali, sia infine specificazioni dinamiche che differenti dimensioni dell'impresa (specialmente piccole) per tener conto rispettivamente dell'inerzia nei processi di aggiustamento, della bassa sindacalizzazione e dei più contenuti costi di assunzione e licenziamento.

e le ore straordinarie, sia per la presenza della CICA, sia per il costo della vita locale, sia infine per la disoccupazione locale, rileva che quest'ultima esercita la sua influenza in due direzioni: da un lato, secondo la teoria della *wage curve* la variabile in questione influenza negativamente il livello del salario percepito dal lavoratore (anche semplicemente nella sua dimensione di salario aggiuntivo, contrattato individualmente o collettivamente a livello aziendale), dall'altro lato la stessa variabile influenza a livello locale, sempre negativamente, il livello dei prezzi e quindi il costo della vita attraverso la minor domanda di beni e servizi che i redditi da lavoro in forma aggregata esprimono. Mentre il primo canale interessa il numeratore del salario reale, il secondo coinvolge il denominatore: a livello empirico, la curva dei salari risulta emergere solo se non si tiene in considerazione il costo della vita, mentre scompare (statisticamente parlando) nel caso opposto, e quindi di curva dei salari nel nostro Paese non c'è traccia.

Fra i paper passati in rassegna, ce ne sono alcuni che meritano una specifica attenzione in quanto affrontano aspetti piuttosto controversi oppure decisamente innovativi.

Nella prima categoria rientrano quelli di Biagioli e Curatolo (1997 e 1999) e di Del Boca e Cupaiolo (1998), per il fatto che stimano una funzione di produzione (su dati cross-sezionali) in cui incorporano l'ipotesi che gli incentivi economici erogati ai lavoratori disciplinati dal CICA alterino i prezzi relativi dei fattori produttivi (capitale [K] e lavoro [L]), con effetti negativi sulla domanda di lavoro: l'ipotesi appare, a nostro parere, poco verosimile poiché le imprese che pagano un salario aggiuntivo lo fanno solo dopo aver acquisito un aumento di produttività. Di conseguenza il costo del lavoro per unità di prodotto non varia, e quindi l'elasticità dell'occupazione al salario aggiuntivo è pari a zero, in linea con la tesi secondo cui la contrattazione di secondo livello è "efficiente in senso forte" (McDonald e Solow, 1981). Il ragionamento tiene anche in presenza di premialità fisse (quindi non correlate agli aumenti di produttività), oppure di premialità non totalmente reversibili rispetto all'andamento della performance dell'impresa (ipotesi, entrambe, apparentemente coerenti con i risultati negativi ottenuti dagli autori sull'occupazione), se le quantità fisse di premialità sono in ogni caso inferiori alla produttività²². Tuttavia le funzioni stimate incorporano una serie di altre criticità (quali, ad esempio, l'esogenità della CICA e/o quella delle variabili K e L), che rendono i risultati non molto attendibili.

Nella categoria degli aspetti innovativi, vanno segnalati innanzitutto i paper di Origo (2009) e di Lucifora e Origo (2015), anche se contengono delle debolezze riguardanti le mancate verifiche sulle endogenità dei fattori produttivi K e L (in entrambi i paper) e della CICA (nel primo dei due). Nella fattispecie, il primo studio si focalizza sulle imprese che hanno introdotto, *per la prima volta*, una contrattazione decentrata che espressamente prevede anche la presenza di un premio di risultato (PRP) rispetto a un controfattuale costituito sia da imprese che hanno un contratto decentrato che non include la PRP, ma che disciplina invece solo temi non-pecuniari (quali formazione, orari, ecc.), sia da imprese che non hanno una PRP perché non hanno un contratto aziendale; è una debolezza non aver tenuto separati i due controfattuali, perché nel primo caso si sarebbe potuto valutare il ruolo specifico della PRP sulla performance/produttività aziendale, nel secondo caso quello della contrattazione di aspetti non-pecuniari. L'interesse sta comunque nell'utilizzo della tecnica (peraltro già sperimentata da Cristini *et al.*, 2005) dei *propensity score* (Rosenbaum

²² Questa condizione andrebbe effettivamente approfondita in quanto da alcune fonti statistiche (ISTAT e Banca d'Italia), e da letture di diversi contratti integrativi aziendali, emerge che ci sarebbero delle componenti fisse di premialità annualmente erogate dalle imprese: ma non è facile ricostruire se queste premialità fisse sono un retaggio del passato oppure parte del disegno incentivante.

e Rubin, 1983), che consiste nel confrontare il gruppo di imprese che ha introdotto il contratto aziendale con la PRP (gruppo “trattato”) e quello che non lo ha introdotto (gruppo “non trattato”), controllando per i cosiddetti “fattori confondenti”, cioè le caratteristiche intrinseche che potrebbero generare distorsione nella valutazione dell’effetto medio del trattamento. La stima dello *score* (cioè la probabilità stimata di adottare un contratto aziendale con PRP (tenuto conto delle caratteristiche – tra quelle osservate –²³ potenzialmente influenti su tale probabilità) consente di selezionare, per ogni impresa trattata, l’impresa “gemella” tra quelle non trattate, cioè quella avente il punteggio (*score*) più vicino possibile alla prima. Ciò posto, la tecnica procede con il *matching* statistico, cioè l’abbinamento tra i casi trattati e i controlli. Infine, si misura l’effetto medio dell’introduzione del contratto aziendale, cioè l’*Average treatment effect on the treated* (ATT) costituito dalla differenza dell’*outcome* tramite la stima *Difference-in-Differences*.

L’autrice però sorvola – con un’assunzione *ad hoc* (Origo, 2009, p. 68), secondo cui la flessibilità salariale sarebbe *usually* frutto di una contrattazione aziendale – sul fatto che all’interno della categoria delle imprese non trattate ci possano essere imprese che non hanno un contratto integrativo, ma erogano unilateralmente la PRP (sono i cosiddetti premi *ad personam*). Cristini *et al.* (2005) mostrano, a questo riguardo, che diverse imprese senza una rappresentanza sindacale e senza una contrattazione aziendale, erogano incentivi e premi in modo unilaterale, e argomentano che lo farebbero, al di là della fidelizzazione di alcuni singoli lavoratori, per prevenire la costituzione di una rappresentanza sindacale, temendo che le istanze sindacali possano allargarsi ad aspetti non-salariali (quali formazione, sicurezza, tipologie contrattuali, informazioni sugli investimenti, ecc.). Di rilievo è sicuramente il tentativo di misurare l’effetto del trattamento al tempo t+1 e t+3, in quanto consente di valutare separatamente l’effetto di breve e di medio periodo. Così pure la pluralità di *outcomes*: produttività, *workers sorting* (vale a dire la *retention* dei lavoratori, anche se i dati di queste stime non sono pubblicati) e salari; ovviamente gli *outcomes* avrebbero potuto essere di più: redditività dell’impresa (per tener conto dei costi di implementazione della PRP), oppure propensione dell’impresa all’innovazione (di prodotto e/o di processo). I principali risultati del lavoro, pur ricco di innovativi spunti metodologici, secondo cui gli incentivi e il *rent-sharing* produrrebbero effetti positivi sulla produttività aziendale, sono ottenuti (vedi le stime *fixed effects*: Origo, 2009, nota alle tabelle A e B, in Appendice II) senza considerare che la variabile PRP è endogena (e non esogena), il che rende la stima dei parametri poco attendibile per le ragioni già viste in precedenza²⁴.

A ovviare a quest’ultimo inconveniente interviene il secondo dei due studi citati (i.e. Lucifora e Origo, 2015), che mostra come – con l’utilizzo della stessa banca dati – il semplice ricorso ai *fixed effects* nella stima degli effetti sulla produttività, e al trattamento endogeno della variabile relativa alla PRP, conduca a un forte ridimensionamento degli effetti della PRP collettiva sulla produttività²⁵. Permane purtroppo nelle stime la condizione (non plausibile) di esogenità di K e L. Un ulteriore interessante aspetto è costituito dall’impiego

²³ Come noto, la tecnica stessa non è in grado di risolvere compiutamente il problema della selezione dovuta a fattori non-osservati in quanto il *matching* avviene su quelli osservati, presenti cioè nella banca dati a disposizione dell’analista; è però vero che più sono le informazioni aziendali presenti nella banca dati, meno rilevante potrebbe essere il problema dell’eventuale distorsione da selezione.

²⁴ I principali risultati del lavoro di Origo (2009) vengono riproposti in Bryson *et al.* (2013, pp. 213-39), con alcuni interessanti approfondimenti rispetto a diversi sottogruppi di imprese (imprese che assumono e imprese che licenziano) e a diversi sotto-periodi (fasi di espansione e fasi di recessione del ciclo).

²⁵ La stima degli effetti sulla produttività scende del 60% circa, precisamente dal 7-11% al 3-5%, a seconda delle specificazioni dei modelli stimati.

del concetto di *incentivo relativo*, espresso come differenza tra il livello della PRP pagato nell'impresa erogante e il valore medio pagato dalle imprese dello stesso settore (ivi, 2015, p. 628).

Altri innovativi aspetti sono presenti nei paper di Damiani, Pompei e Ricci (2016a, 2016b). Nel primo dei due si controlla se le associazioni positive tra PRP (che ha come base un CICA) e risultati (produttività e salario) hanno un andamento costante o meno nelle loro distribuzioni: e le regressioni quantiliche impiegate rivelano un andamento a U sia nella produttività sia nel salario. Nel secondo paper l'attenzione è volta a valutare gli impatti di una PRP distinguendo sia tra le imprese a proprietà familiare e quelle a proprietà non-familiare, sia tra imprese familiari a gestione familiare e imprese familiari a gestione manageriale. Le stime rivelano una relazione negativa rispetto all'efficacia sia quando la proprietà dell'impresa è di tipo familiare, sia quando l'impresa familiare è affidata a un management familiare rispetto a una gestione affidata a manager esterni alla famiglia proprietaria. L'effetto negativo è maggiore quanto più si sale nella distribuzione percentile della produttività. L'inclusione di una *dummy* per catturare l'effetto della CICA sulla produttività dà luogo a un coefficiente positivo, con un andamento a U lungo tutta la distribuzione dell'intero campione, e dei due sotto-gruppi delle imprese familiari sia a gestione familiare che manageriale, a eccezione del sotto-gruppo delle imprese non-familiari le quali, nonostante siano di per sé più efficienti rispetto alle imprese familiari, non registrano un guadagno ulteriore dalla contrattazione integrativa. La giustificazione offerta dagli autori è che la proprietà e la gestione familiare tendono a esercitare un impegno strategico più coinvolgente – rispetto ai manager di imprese non-familiari – nei confronti dei dipendenti, dividendo con loro una parte della performance.

Infine, merita una qualche attenzione il tentativo, da parte di Antonietti, Antonioli e Pini (2017), di inserire la presenza di un CICA in un progetto non di semplice coinvolgimento dei lavoratori nel rischio d'impresa, bensì in un progetto strategico volto a introdurre – anche attraverso l'incentivazione economica, ma non solo – profondi cambiamenti organizzativi e lavorativi, che mirano ad aumentare la polifunzionalità, l'autonomia e le competenze del lavoratore. E gli autori lo fanno ricorrendo a un ampio uso di variabili costruite con l'analisi fattoriale, non solo per tenere conto del maggior numero di dimensioni possibili di ogni fenomeno/fattore incluso nelle stime sulla probabilità di avere in essere un CICA, ma anche per dare più consistenza e pregnanza ai coefficienti stimati. E come è stato argomentato in Leoni (2013, p. 326), le variabili fattoriali hanno il pregio, rispetto tanto alle singole variabili dicotomiche quanto a quelle frutto della sommatoria di diverse variabili dicotomiche, di tener conto non solo della multidimensionalità del fenomeno che si vuole rappresentare o indagare, ma anche della relazione tra le varie dimensioni e dei loro pesi²⁶.

Anche rispetto alla domanda di conoscenza oggetto del presente sotto-paragrafo (la CICA genera maggior efficienza/produttività?), ci sembra di dover concludere che le evidenze empiriche sono molto deboli, in quanto hanno un carattere più di correlazione che

²⁶ Si pensi, per esempio, all'attività di formazione in azienda: le dimensioni fotografabili da un'indagine dovrebbero riguardare la quota di imprese che hanno svolto della formazione, la quota dei lavoratori coinvolti, le ore di formazione pro-capite e i costi (diretti e indiretti) di ogni ora di formazione (se non anche i contenuti della formazione e il grado di apprendimento acquisito dai lavoratori): presa di per sé, ognuna di queste dimensioni fornisce una rappresentazione molto limitata del fenomeno; la “somma” delle eventuali variabili dicotomiche assegna un peso uguale a ogni dimensione, mentre l'analisi fattoriale attribuisce un peso diverso a ogni dimensione attraverso i *loading coefficients* della matrice di saturazione, e inoltre determina se le varie dimensioni sono o meno sistematicamente interrelate fra di loro.

di causalità per i mancati ritardi temporali tra input e output, per l'utilizzo dell'indicatore della presenza piuttosto che dell'introduzione di un CICA, per i mancati controlli delle endogenità di variabili cruciali (quali K, L e CICA) e, infine, per la pretesa di incapsulare i diversi contenuti dei vari CICA in una variabile dicotomica (sì, no) invece di ricorrere alla costruzione di un indicatore composito (attraverso l'analisi fattoriale) che riflette le varie materie oggetto del contratto.

3. CONTRATTAZIONE AZIENDALE E PROCESSI DI INNOVAZIONE

Una specifica attenzione merita la questione relativa all'innovazione. La domanda a cui la ricerca empirica è chiamata a fornire una risposta è se *l'introduzione di una contrattazione integrativa aziendale in un'impresa nella quale non c'è mai stata alcuna precedente presenza di lavoratori sindacalizzati, stimola o frena l'attività innovativa dell'impresa*.

In letteratura, la teoria ortodossa accredita l'idea secondo cui la *presenza* di rappresentanze sindacali nell'impresa costituisce un elemento di scoraggiamento e di freno nei confronti degli investimenti in innovazione²⁷, sulla base dell'assunto che una volta che l'impresa ha attivato tali progetti, le rappresentanze sindacali avrebbero buon gioco a rivendicare una quota della quasi-rendita di tali progetti, con il rischio di far diventare questi investimenti dei veri e propri costi irrecuperabili (*sunk costs*). Due sono le contro-argomentazioni. La prima è che anche in un'impresa non sindacalizzata l'attività di innovazione può indurre i lavoratori con qualche potere contrattuale (ad esempio, per via della loro alta professionalità) a rivendicare salari più elevati dopo che l'impresa ha fatto un investimento innovativo. La seconda è quella che si rifa alla teoria dei salari di efficienza, secondo cui un'impresa che paga salari efficienti per scoraggiare lo "scansafaticismo" (*shirking*), o per ridurre il turnover della manodopera, sosterrà dei costi che dipendono verosimilmente dagli investimenti effettuati, e quindi avrà una funzione crescente del salario al crescere dello stock di capitale. Pertanto imprese sindacalizzate e non-sindacalizzate potrebbero teoricamente sotto-investire più o meno nella stessa misura.

Che una correlazione fra innovazioni e salari sia presente nei dati empirici non sembrano esserci dubbi²⁸. Da qui a ritenere che le rappresentanze sindacali mettano in atto solo comportamenti puramente opportunistici nei confronti dei processi di innovazione, il passo sembra però troppo lungo. In un contesto competitivo, caratterizzato da informazioni imperfette e da sostanziali incertezze, appare piuttosto vero e plausibile il contrario, e cioè che è proprio l'interesse di medio periodo dei lavoratori a indurre le rappresentanze sindacali a rivendicare un impegno dell'impresa verso una sempre maggiore attivazione di investimenti innovativi sul lato dei prodotti, giacché questo aiuta l'impresa stessa a sopravvivere e a svilupparsi (a produrre una "torta più grande", per dirla con le parole di Freeman e Medoff, 1979, 1984), anche accettando, e di buon grado – se sono attive relazioni partecipative e condivisioni del risultato – degli aggiustamenti professionali, pur di salvaguardare redditi e occupabilità dei lavoratori.

Verifiche econometriche di queste proposizioni, nel caso italiano, sono veramente limitate, non certo per disinteresse dei ricercatori, ma per la carenza di adeguate banche dati capaci di dar conto, contemporaneamente e/o sequenzialmente, sia della variegata gamma

²⁷ Per i riferimenti bibliografici di questa letteratura, si veda Gritti e Leoni (2012).

²⁸ Per un'analisi empirica della correlazione tra innovazioni e salari, si veda Chennells e Van Reenen (2002).

delle attività innovative, sia del fatto che la rappresentanza degli interessi dei lavoratori non è riconducibile a un'espressione monolitica e univoca, come quella che si potrebbe celare dietro la variabile del tasso di sindacalizzazione degli occupati aziendali, sia infine del fatto che la qualità delle relazioni industriali in fabbrica potrebbe non essere del tutto indipendente dagli stili di *governance* (autocratici o democratici²⁹, per esempio), implementati dal management nei luoghi di lavoro, tanto nel recente passato quanto nel presente.

La tabella 2 riassume i connotati principali dei cinque studi econometrici che hanno affrontato in un qualche modo, negli anni recenti, la domanda posta all'inizio del paragrafo; dall'analisi si evincono degli aspetti che meritano una qualche delucidazione e considerazione. Il primo riguarda il fatto che le ricerche utilizzano banche dati riferite solo ad alcune aree geografiche e al settore manifatturiero: precisamente quattro studi utilizzano una banca dati relativa a un campione di imprese localizzate nella provincia di Reggio Emilia, e uno una banca dati di imprese delle province di Bergamo e Brescia, anche se occorre riconoscere che sono complessivamente le aree più industrializzate e più dinamiche del Paese.

Il secondo aspetto è costituito dalla comunanza, nei lavori di Pini e Santangelo (2005) e Grittì e Leoni (2012), del concetto di innovazione come stadio finale del processo, vale a dire l'implementazione industriale dell'idea, senza alcun riguardo agli stadi precedenti, quello costituito dalle attività di ricerca e sviluppo (R&S), o quello della sperimentazione del prototipo. Nel paper di Antonioli (2009) e Antonioli *et al.* (2010), il concetto di innovazione è però più complesso e articolato; esso assume, per la precisione, quattro distinte dimensioni: la prima è relativa alle innovazioni tecnologiche (sia di prodotto che di processo), la seconda alle innovazioni organizzative, la terza alle innovazioni relative alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la quarta alla formazione³⁰. Ognuna di queste dimensioni esprime una visione poliedrica del fenomeno indagato, rappresentata empiricamente dalla sommatoria di una serie di variabili presenti nel questionario di riferimento. Gli aspetti interessanti di questa rappresentazione sono costituiti non solo dalla poliedricità di ogni dimensione investigata, ma anche dal fatto che le variabili costruite riescono a dar conto dell'intensità del fenomeno, anche se questa è più un'espressione di elementi qualitativi che quantitativi, dal momento che le variabili scalari sono ottenute per semplice somma delle informazioni di base rilevate prevalentemente in forma dicotomica. Un limite presente nel processo di aggregazione delle informazioni è costituito, nel caso per esempio della variabile relativa alle innovazioni tecnologiche, dal fatto di aver incluso, in un unico indicatore sintetico, gli aspetti di output dell'innovazione (prodotto, processo e qualità), le informazioni relative alle componenti di input (R&S formale e informale, risorse impiegate e collaborazioni con altre imprese), e infine la valenza radicale o incrementale delle innovazioni rilevate nell'arco di tempo triennale utilizzato nell'indagine sul campo; alcune di queste informazioni tendono a sovrapporsi, gonfiando l'indicatore utilizzato come variabile dipendente nelle stime econometriche.

²⁹ Per stile autocratico è da intendersi una modalità di gestione dove (a volte per incompetenza, a volte per difesa ideologica delle prerogative manageriali) non c'è – da parte del management – volontà di dialogo, di comunicazione, di riconoscimento di un possibile ruolo positivo dei rappresentanti dei lavoratori, anche se ci può essere una generosità premiale nei confronti dei singoli lavoratori pur di rendere ridondante o prevenire la formazione di una rappresentanza sindacale. Per stile democratico è da intendersi una modalità di gestione che riconosce esplicitamente il ruolo delle rappresentanze sindacali, in virtù del contributo positivo alla performance che si genera attraverso lo scambio reciproco, la fiducia, e la percezione di relazioni distributive, procedurali e relazionali eque (*fair*).

³⁰ In Antonioli *et al.* (2004) l'articolazione è diversa e comprende sette dimensioni, alcune delle quali sono uguali a quelle utilizzate nei due paper citati nel testo, mentre altre costituiscono delle nuove e ulteriori dimensioni.

Tabella 2. Quadro sinottico dei principali risultati delle ricerche econometriche riguardanti la relazione del contratto integrativo aziendale (CICA) e i processi di innovazione dell'impresa (in grassetto gli aspetti più critici)

N.	Autori	Dimen. campione ... [periodo temporale]	Area geografica	Comparto produttivo	Caratteristiche della funzione stimata per gli effetti della CICA			
					Introduzione/ Sottoscrizione/ Presenza di un CICA	Natura variabile CICA o suoi contenuti	Relazione del CICA con gli <i>outcomes</i> innovativi	Altre
1	[1]	Antonioli, Mazzanti, Pini, Tortia (2004)	3 113 ---	4 Provincia di Reggio Emilia	5 Manifatt.	6 Presenza di un CICA	7 Esogena (+)	8 (+)
	[2]	Antonioli (2009)	191 ---	Provincia di Reggio Emilia	Manifatt.	Presenza di un CICA	Esogena (+)	(+/-)
	[3]	Antonioli, Mazzanti, Pini (2010)	156 ---	Provincia di Reggio Emilia	Manifatt.	Presenza di un CICA	Esogena (n.s./+)	(n.s./+)
	[4]	Santangelo, Pini (2011)	166 ---	Provincia di Reggio Emilia	Manifatt.	Presenza di un CICA	Esogena (+)	/
	[5]	Gritti, Leoni (2012)	89 ---	Province di Bergamo e Brescia	Manifatt.	Presenza di un CICA	Esogena (+/n.s.)	(n.s.)

Note: vedi nota alla tabella 1.

Il terzo aspetto riguarda la circostanza secondo cui l'attività innovativa è rilevata – nei questionari – facendo riferimento ai tre anni precedenti l'indagine, mentre la presenza e/o la qualità delle relazioni industriali è riferita allo stesso periodo (nel caso di Antonioli *et al.*, 2010) oppure al momento dell'indagine (nel caso di Grittì e Leoni, 2012). Appare ovvio che in queste situazioni ciò che è possibile ricercare non sono altro che delle correlazioni statisticamente significative, vale a dire delle associazioni tra presenza di relazioni industriali e presenza di attività innovativa. Per individuare delle relazioni causali, sembra logico ritenere che debba intercorrere del tempo tra il momento dell'introduzione di nuove relazioni industriali d'azienda (per esempio, l'introduzione del primo contratto integrativo aziendale), il momento della rilevazione della loro qualità (esse potrebbero risultare di tipo partecipativo, o di tipo conflittuale, oppure ancora, di tipo antagonistico) e il momento dell'introduzione di attività innovative (avendo l'accortezza di distinguere gli input dagli output). L'individuazione sequenziale dei tre momenti, che solo un'analisi longitudinale consente di monitorare, è estremamente utile se si vuol tener conto dei costi di aggiustamenti che sia l'impresa che i lavoratori devono affrontare nei processi di cambiamento.

Il quarto aspetto è la comunanza della modalità relativa alla *presenza* al momento dell'indagine, piuttosto che all'*introduzione*, di una contrattazione integrativa in funzione dei processi innovativi. Per di più, nei modelli stimati la variabile è trattata in modo esogeno rispetto ai processi di innovazione investigati, quando invece la relazione potrebbe andare nella direzione opposta. Non sono infatti infrequenti le situazioni di imprese sindacalizzate senza un contratto integrativo: l'indagine ISTAT (Cardinaleschi, 2015, tabelle C.1, p. 156, e E.1, p. 162) relativa alla diffusione della contrattazione decentrata, documenta come le rappresentanze sindacali siano presenti nel 24,3% delle imprese mentre la contrattazione integrativa collettiva sia attiva solo nel 21,2% dei casi. A partire da questo dato di fatto, si dovrebbe testare l'idea se l'impresa che avvia processi innovativi sia più accondiscendente verso le rappresentanze sindacali, pervenendo a una stipula di un contratto integrativo che disciplini non solo il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori in vista dei cambiamenti organizzativi e professionali che l'innovazione potrà comportare, ma anche l'eventuale ripartizione dei guadagni derivanti dall'attività innovativa, rispetto a un'impresa non coinvolta in processi innovativi.

Sul piano della relazione tra contrattazione aziendale e innovazioni, le stime mettono in evidenza, pur con i *caveat* sopra esposti, un'associazione statisticamente positiva, salvo alcuni casi in cui – forse per via della specificazione del modello stimato e/o del contenuto qualitativo delle variabili impiegate – il coefficiente di interesse non risulta significativo. Sembra comunque opportuno sottolineare che in nessuno dei cinque studi presi in considerazione emerge una relazione negativa, ancorché statisticamente non significativa, e questo depone a favore delle argomentazioni esposte in precedenza, secondo cui la funzione di utilità delle rappresentanze sindacali incorpora un interesse verso le attività innovative dell'impresa. Tuttavia, nel caso di Grittì e Leoni (2012), emerge una qualificazione di non poco conto, e cioè che le rappresentanze sindacali avrebbero un atteggiamento neutro nei confronti delle attività innovative di processo, in quanto queste innovazioni conducono a una maggiore produttività ma anche a una minor occupazione, e sulla base di questo risultato atteso non è ragionevole attendersi che le rappresentanze sindacali siano in prima linea a spingere l'impresa verso questa tipologia di innovazione. Al contrario, invece, per l'innovazione di prodotto, in quanto foriera di risultati positivi sia per l'impresa che per i lavoratori, con l'avvertenza però che il risultato dipende anche dal fatto che lo stile di *governance* messo in atto dal management d'impresa sia di tipo “democratico” (e non

autocratico) e l'atteggiamento delle rappresentanze dei lavoratori sia di tipo "proattivo" (e non ideologicamente antagonista).

Ma come spesso gli autori riconoscono, generalizzare sulla base di un dato cross-sezionale, e attribuire lo status di fatto stilizzato alla relazione positiva tra contrattazione aziendale e attività innovativa (di prodotto) dell'impresa non è appropriato, e quindi ulteriori verifiche econometriche che scontino i *caveat* sopra richiamati (maggior rappresentatività del campione; analisi longitudinali; sequenzialità temporale tra introduzione di una contrattazione aziendale e avvio dei progetti di innovazione; distinzione tra innovazioni di prodotto, di processo e organizzative; scomposizione degli indicatori di innovazione tra input e *outcomes*; distinzione tra gli stili di *governance* e quelli delle relazioni industriali) sono estremamente opportune e auspicabili non solo per risolvere la diatriba teorica ma anche per fornire indicazioni più robuste sia alle parti sociali sia ai *policy makers*.

4. PERCHÉ LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NON SI DIFFONDE?

Le ricerche di Biagioli e Curatolo (1999), di Origo (2009), di Lucifora e Origo (2015) e di Damiani, Pompei e Ricci (2016a) indicano che la presenza (primo e quarto paper) o l'introduzione (secondo e terzo paper) di un CICA è associata a, o genera, un aumento della produttività superiore a quello degli incentivi erogati ai lavoratori. Accettando per buoni questi risultati (econometricamente e statisticamente parlando), l'impresa trae quindi benefici dalla CICA, e la domanda che sorge spontanea è perché allora la diffusione della contrattazione decentrata non solo è limitata al 21,2% delle imprese del settore privato (non agricolo), ma dall'inizio degli anni 2000 – malgrado la profusione di risorse pubbliche – ha registrato una progressiva diminuzione (Casadio, 1999, 2010; Casadio *et al.*, 2005; Brandolini *et al.*, 2007).

Una prima risposta che viene tradizionalmente avanzata nel dibattito pubblico è quella secondo cui le imprese che non hanno ancora introdotto un CICA sono scoraggiate dal farlo per via degli elevati costi di aggiustamento che la sua implementazione comporterebbe, pur tenendo conto anche dei benefici fiscali e decontributivi che le norme pubbliche mettono a disposizione. Se così fosse, dovremmo concludere che la differenza tra la dinamica della produttività e la dinamica del salario non è un indicatore appropriato per misurare la redditività delle risorse impegnate dall'impresa nella CICA; in effetti, nell'implementazione di quest'ultima, l'impresa va incontro a diversi costi indiretti (le cosiddette spese di gestione: costi di consulenza per la progettazione, energie del top management e tempo di lavoro del personale coinvolto nelle valutazioni, nelle misurazioni, nelle riunioni, quando non anche quello dedicato al monitoraggio dei comportamenti e delle competenze espresse o apprese, ecc.), costi che la differenza tra la dinamica della produttività e quella del salario non è in grado di contabilizzare. Per questo sarebbe opportuno stimare l'efficacia di un CICA in termini non tanto di produttività quanto di profitabilità oppure di margine operativo lordo (basato solo sulla gestione operativa dell'impresa) rapportato al capitale investito, variabili che purtroppo non sono mai state prese in considerazione dalla ricerca accademica e non. Di conseguenza l'obiezione rimane aperta.

Nella letteratura vengono però evocate anche altre ragioni, che avrebbero potuto e dovuto trovare una qualche attenzione dai ricercatori applicati: per esempio, Nickell, Vaiomaki e Wadhwani (1994) elencano, con ampi richiami di letteratura, una serie di altre ragioni per una strategia *rent-sharing* dell'impresa, quali ad esempio: i) la vita maggior-

mente confortevole del manager (*expense preference*); ii) la possibilità di tenere fuori il sindacato dall'impresa; iii) la possibilità di evitare cadute di produttività se i lavoratori si sentissero trattati in modo ingiusto (*unfair*). Queste ragioni enfatizzano la possibilità che i lavoratori godano di una condivisione della rendita di potere dell'impresa sul mercato del prodotto anche in assenza di una sindacalizzazione dei lavoratori stessi. Cristini *et al.* (2005) avanzano altre ragioni per spiegare perché le imprese non sottoscrivono un contratto decentrato, quali ad esempio: i) la miopia del management, che non intravede il miglioramento potenziale della produttività; ii) l'impresa è soddisfatta con i livelli esistenti di sforzo lavorativo dei propri dipendenti, quelli cioè connessi al salario minimo del CCNL; iii) il CICA di per sé è un meccanismo insufficiente a generare una produttività aggiuntiva quando è focalizzato sul premio salariale: quest'ultimo dovrebbe essere integrato da altri fattori o condizioni (secondo la teoria della complementarità di Milgrom e Roberts, 1995), la cui implementazione potrebbe però comportare ulteriori costi aggiuntivi, che potrebbero risultare troppo elevati; e infine iv) la volontà dell'impresa di non riconoscere le organizzazioni sindacali all'interno dei propri luoghi di lavoro.

Ma anche il trattamento esogeno della variabile relativa al tasso di sindacalizzazione, usata dai ricercatori nello spiegare la probabilità di sottoscrizione degli accordi collettivi aziendali, deve essere messo in discussione. Sembra infatti difficile ignorare che la mancata diffusione della contrattazione decentrata non abbia una qualche relazione anche con:

i) la crisi di rappresentanza e di militanza (che si è riflessa nel declinante tasso di sindacalizzazione) a cui è andato incontro il sindacato (non solo italiano) nelle società post-industrializzate e globalizzanti degli ultimi decenni; ii) l'inclinatura dei legami più o meno stretti e intrecciati con i partiti di orientamento socialdemocratico (a seguito della forte autonomia politica che il sindacato ha perseguito negli ultimi trent'anni del secolo scorso); e infine iii) la crisi ideologica delle stesse socialdemocrazie europee (con: la cosiddetta "terza via" per la realizzazione della democrazia egualitaria, il blaterare puramente difensivo nei confronti della globalizzazione di stampo neoliberale e il rinvenire del mercato dell'individualismo e/o del populismo), fattori che hanno finito per irretire le forze progressiste dalle tesi della forza socio-organizzativa sindacale come causa prima dell'inflazione e poi della diseguaglianza tra lavoratori occupati superprotetti e lavoratori disoccupati lasciati a se stessi, senza "accorgersi" invece delle enormi diseguaglianze sociali che il capitalismo finanziario andava invece generando proprio nei periodi di "egemonia socialdemocratica", e che il lavoro di Piketty (2013) ha meritioriamente svelato. Non v'è comunque chi non sostiene più semplicemente (come Visser, Hayler e Gammarano, 2015, p. 10) che il declino nell'attività di contrattazione non è il diretto risultato della maggior resistenza imprenditoriale alla contrattazione o del declino della militanza sindacale ma piuttosto il portato di cambiamenti indotti da politiche che hanno frenato la contrattazione collettiva. Partendo da queste argomentazioni, il ricercatore dovrebbe saper trovare coerentemente quelle variabili strumentali del tasso di sindacalizzazione da impiegare nei modelli concernenti la probabilità di sottoscrizione di un accordo sindacale sottoponibili alle verifiche empiriche.

Riteniamo che la ricerca empirica debba cimentarsi in modo esplicito quantomeno su alcune di queste ipotesi se vuole offrire ai *policy makers* un quadro più attendibile dei fattori su cui indirizzare le risorse pubbliche per diffondere la contrattazione aziendale e stimolarne l'efficienza e l'efficacia. Ma anche per queste tematiche è necessaria una banca dati adeguata allo scopo.

Non possiamo comunque escludere che sulla questione della diffusione della CICA non influiscano anche le visioni e le preferenze politiche delle parti sociali sul peso che

la contrattazione a livello centralizzato debba avere rispetto a quella del “decentralamento concertato”: mentre la prima opzione (livello centralizzato) da un lato contempla i vantaggi della certezza dei costi per tutte le imprese concorrenti nel mercato del prodotto, mettendole sullo stesso livello, e dall’altro lato preserva l’applicazione dei criteri universalistici nei confronti dei lavoratori, la seconda opzione (decentralamento concertato) – ancorché volontaria – per un verso allinea i costi alla produttività (tenendo quindi conto delle diverse condizioni economiche e congiunturali dell’impresa) e per l’altro consente un coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze nei luoghi di lavoro. Limitandoci a queste forze in campo, l’eventuale equilibrio non è facile da configurarsi, e si deve riconoscere (con Rossi e Sestito, 2000, p. 173) che una contrattazione aziendale non universalmente diffusa ed esclusivamente basata su erogazioni variabili non pare in grado di garantire una crescita equilibrata dei salari reali, crescita che nel lungo periodo non può che commisurarsi all’evoluzione della produttività media del sistema economico nel suo complesso, con differenziazioni certo tra settori, imprese ed aree geografiche, sì da tener conto delle sottostanti dinamiche di mercato, ma non con trend permanentemente differenziati. Un ruolo del *policy maker* su queste questioni appare perciò ineludibile.

5. CONSIDERAZIONI FINALI

La presente rassegna, nell’individuare traguardi e limiti sia concettuali che metodologici degli studi dedicati al tema della contrattazione integrativa aziendale in Italia, vuole essere sia uno strumento per orientarsi sullo stato dell’arte della materia, sia una guida per gli studi a venire che vorranno estendere le conoscenze sull’argomento. I lavori empirici portati a termine si sono concentrati sostanzialmente sulla stima di cinque funzioni: quella riguardante la probabilità di adottare o di avere in essere un contratto integrativo aziendale, e quelle sull’impatto di questo contratto rispettivamente sulla produttività, sull’occupazione, sul salario e infine sull’attività innovativa dell’impresa. Dal lavoro di rassegna emerge che i risultati delle varie stime sono affetti da una serie di distorsioni (che a volte si cumulano) dovute a: i) mancati controlli sull’endogenità di alcune variabili; ii) utilizzo di campioni poco rappresentativi; iii) variabili omesse; iv) assenza di adeguati ritardi temporali tra contratto integrativo e risultati; e infine v) al concentrarsi quasi esclusivamente (salvo eccezioni) sugli aspetti premiali (la PRP), riducendo ingiustificatamente in una variabile dicotomica l’intero contenuto di un contratto integrativo aziendale, ignorando la diversa numerosità delle materie disciplinate e l’intensità di ognuna di esse. Uno dei *leitmotive* che emerge dall’analisi è la necessità di poter disporre di una banca dati contenente informazioni idonee a rispondere ai quesiti che ci si è posti all’inizio del lavoro. La questione non è di poco conto se si pensa che anche il *policy maker* ha ritenuto opportuno mettere a disposizione ingenti risorse pubbliche per stimolare l’impresa verso l’adozione della contrattazione decentrata per obiettivi di maggiore produttività o altri, socialmente desiderati, senza – purtroppo – disporre di adeguate analisi sull’efficienza relativa tra decontribuzione e detassazione, e sui nessi di causalità tra le variabili in gioco³¹. Ma la qualità dei dati non

³¹ Su altri fronti, si sono già verificate situazioni di questo genere, e quindi un richiamo in questa direzione ci sembra opportuno: ci riferiamo alle risorse pubbliche destinate agli incentivi per stimolare gli investimenti dalla l. 19 dicembre 1992, n. 488 (Bronzini e De Blasio, 2006), oppure agli incentivi alle imprese per svolgere iniziative di R&S per migliorare la produttività e la crescita (Merito, Giannangeli e Bonaccorsi, 2010), risorse pubbliche che hanno

è la sola questione. Più in generale, la questione delicata di alcuni risultati ottenuti con tecniche di stima molto robuste è se, e in che misura, da un campione non-rappresentativo a uno rappresentativo³², dai risultati ottenuti da un campione settoriale a una loro generalizzazione a più settori, dalle caratteristiche osservate a quelle omesse e – in alcuni casi – da una relazione di correlazione a una di causazione, il passo possa essere considerato privo di incertezze e di ambiguità. Pertanto, il quesito, lasciato, a nostro avviso, privo di una robusta validazione è se veramente gli schemi *output-oriented* di partecipazione finanziaria – a cui sembra riservata la maggior attenzione dei ricercatori – sviluppino la produttività, oppure piuttosto segnalino dove la produttività è ricompensata.

Nello specifico, nei confronti della probabilità di adozione dei contratti integrativi, osserviamo quanto segue. In primo luogo, rimarchiamo – nella totalità dei casi (a eccezione dei lavori di Amisano e Del Boca, 2004, e di Origo, 2009) – la mancanza dell'informazione relativa all'anno di *introduzione* (per la prima volta) del contratto integrativo, per cui le stime effettuate riguardano la *presenza* di un contratto integrativo aziendale. In quest'ultima situazione, sarebbe quantomeno opportuno che i regressori che esprimono l'introduzione del contratto integrativo fossero ritardati (meglio di qualche anno, come fanno Antonietti, Antonioli e Pini, 2017), benché il fenomeno della *persistenza* della contrattazione aziendale – che Amisano e Del Boca (2004) e D'Amuri e Giorgantonio (2015) evidenziano – renda in ogni caso la specificazione dinamica del modello non del tutto risolutiva rispetto alla possibile distorsione indotta da effetti di *reverse-causality*.

In secondo luogo, gli studi oscillano nell'utilizzare regressori che riflettono o la condizione di produttività passata dell'impresa oppure il potere sindacale dei lavoratori occupati nell'impresa. Nel primo caso, le variabili esplicative fanno riferimento alla condizione economico-finanziaria dell'impresa, nel tentativo di derivare conferme o smentite nei confronti dell'idea che la flessibilizzazione salariale costituisca un imperativo dettato dall'accresciuta volatilità della domanda, e quindi anche della performance aziendale, oppure una condizione per favorire gli investimenti aziendali in contesti di accresciuta incertezza e turbolenza. Nel secondo caso, le variabili fanno riferimento essenzialmente al potere connesso alla sindacalizzazione dei lavoratori, mossi (questi ultimi) dal desiderio di contare di più nell'impresa e di partecipare dei risultati aziendali. Impossibile trovare lavori che combinino entrambe le facce della medaglia.

In terzo luogo, l'attenzione dei ricercatori rivela una concezione della contrattazione integrativa che la riduce sostanzialmente a strumento di flessibilità salariale, trascurando il fatto che l'introduzione o la conferma di un contratto integrativo costituisce – per entrambi i contraenti – una decisione di lungo periodo (vedi la persistenza della contrattazione, con rinnovi ripetuti nel tempo dei CICA), e che riguarda non solo gli aspetti economico-finanziari di breve periodo, ma anche (con uguale, o forse addirittura, con maggior valenza) una serie di aspetti connessi a pratiche di lavoro che facilitano lo sviluppo di competenze, di professionalità e di stabilità occupazionale.

mancato la loro funzione di stimolo per il mal disegno dell'algoritmo incentivante: i ricercatori hanno infatti dimostrato che gli investimenti privati in questione si sarebbero comunque realizzati anche in assenza di stimoli e risorse pubbliche, anche se occorre riconoscere che Pellegrini e Carlucci (2003) avevano trovato, antecedentemente, qualche effetto positivo della l. 19 dicembre 1992, n. 488 sull'occupazione.

³² Nei lavori passati in rassegna, non c'è quasi mai un controllo sul fatto che il campione dei rispondenti sia rappresentativo rispetto all'universo di riferimento (settore o economia totale). Quando viene fatto *ex ante*, cioè nel piano del disegno campionario, non viene quasi mai fatto *ex post*, quando si costruisce la banca dati per le analisi, che tendono a includere solo i questionari restituiti dalle imprese campionate (escludendo di conseguenza le imprese campionate che non li hanno restituiti o restituiti con una compilazione molto incompleta).

Nei confronti della questione dell'impatto della contrattazione sulla performance aziendale si appalesano una serie di debolezze. La prima riguarda le endogenità: quando in un contesto di dati panel si impiega una funzione di produzione senza porre attenzione, salvo in un paio di casi, al fatto che le variabili del capitale e dell'occupazione sono notoriamente affette da un problema di simultaneità/endogenità, i coefficienti stimati risultano distorti. Inoltre, laddove nella funzione di produzione si introduce una variabile *dummy* indicatrice della presenza o meno di contrattazione integrativa aziendale, di nuovo la potenziale endogenità della stessa variabile non sempre è opportunamente considerata e trattata, il che comporta l'insorgenza di un'ulteriore fonte di distorsione delle stime. Analogamente, le analisi che ricorrono a una procedura a due step, in cui nel primo si stima la funzione di produzione, e nel secondo, dopo aver ricavato i cosiddetti *fixed effects* corrispondenti alla produttività totale dei fattori, lì si regrediscono su una serie di fattori, fra cui la presenza di una contrattazione aziendale, per verificarne l'influenza sulla performance, di nuovo trascurano la potenziale endogenità della variabile *dummy* relativa alla contrattazione aziendale. Di conseguenza, le stime che ne derivano sono anch'esse affette da distorsioni e, in quanto tali, di limitata attendibilità.

La seconda debolezza concerne la struttura degli incentivi/premi: in base alle informazioni statistiche disponibili, sappiamo che diverse imprese ricorrono a schemi incentivanti di gruppo o individuali disciplinati dalla CICA e/o decisi unilateralmente dai manager oppure stabiliti in seguito a una trattativa individuale lavoratore-manager. Questi ultimi possono aggiungersi o sostituirsi a quelli trattati collettivamente, ma ciononostante nelle ricerche passate in rassegna la considerazione di schemi incentivanti di tipo composito non trova un'esplicita identificazione. Inoltre, andrebbe tenuto in ogni caso nella dovuta considerazione il fatto che gli incentivi economici erogati alle fasce medio-basse non dovrebbero essere considerati isolatamente, ma messi in relazione con quanto ricevono i livelli gerarchicamente e/o professionalmente più alti (i quadri e i manager), poiché i comportamenti dei lavoratori sono influenzati non solo dai livelli assoluti delle ricompense ma anche dalla percezione di essere trattati equamente (Akerlof, 1982).

La terza debolezza interessa la rappresentazione della variegata complessità della contrattazione aziendale: ridurre la ricerca dell'influenza della contrattazione integrativa a una variabile dicotomica (sì, no) sembra una forzatura eccessiva e fuorviante, in quanto l'introduzione di un contratto integrativo non è un evento o una decisione semplice, bensì somiglia più a un processo di investimento di medio-lungo periodo. Le parti sociali lo intraprendono nella prospettiva di accrescere il capitale organizzativo, e di suddividere nel tempo i risultati attesi. Limitarsi a utilizzare una *dummy* significa far riferimento a un contenuto medio "oscuro" (cioè non intellegibile) rispetto sia alla numerosità delle materie disciplinate, sia all'intensità di ognuna di queste materie, le quali (numerosità e intensità) dovrebbero essere invece opportunamente scandagliate e tenute separate in quanto potrebbero, da un lato, dar luogo a effetti differenti sulla performance e, dall'altro, offrire indicazioni per policy diverse. Per esempio, Cristini *et al.* (2003) hanno riscontrato, in un campione di imprese manifatturiere, come il contratto decentrato non sia di per sé sufficiente a stimolare una maggiore efficienza, e quanto sia piuttosto importante la compresenza di complessi e complementari schemi incentivanti e di *bundles* (o sistemi) di pratiche di lavoro innovative e coinvolgenti i singoli lavoratori e i loro rappresentanti, schemi e *bundles* che i contratti integrativi aziendali molto spesso disciplinano. Nei processi di cambiamento organizzativo e tecnologico non è unicamente lo schema incentivante di per sé a essere il generatore della maggior produttività delle imprese, bensì i

diversi *bundles* di nuove pratiche di lavoro³³, combinate con incentivi economici coerenti e contrattati. Eppure nei lavori di ricerca sopra ripresi non v'è traccia di tutto ciò.

Da ultimo, e trasversale alle due domande di ricerca poste all'inizio (introduzione della contrattazione integrativa e sua efficacia rispetto alla produttività), è il tema della contrattazione aziendale esclusivamente individuale (fuori cioè dal campo di applicazione delle patuizioni collettive), di cui, a fronte di una consistenza numerica significativa delle imprese che ne fanno uso (pari al 9,6%, secondo Cardinaleschi, 2015), non sappiamo né la percentuale di lavoratori coinvolti, né le condizioni (ideologiche e/o tecniche) che la favoriscono, né infine la sua efficacia, nonostante abbia incominciato, con il Decreto interministeriale del 25 marzo 2016, a beneficiare anche degli incentivi pubblici.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AKERLOF G. (1982), *Labor contracts as partial gift exchange*, "Quarterly Journal of Economics", 97, 4, pp. 543-69.
- AKERLOF G., KRANTOR R. E. (2002), *Economics and identity*, "Quarterly Journal of Economics", 653, pp. 715-3.
- AMISANO G., DEL BOCA A. (2004), *Profit related pay in Italy: A microeconometric analysis*, "International Journal of Manpower", 25, 5, pp. 463-78.
- ANTONIETTI R., ANTONIOLI D., PINI P. (2017), *Flexible pay systems and labour productivity: Evidence from manufacturing firms in Emilia-Romagna*, "International Journal of Manpower", 38, 4, pp. 548-66.
- ANTONIOLI D. (2009), *Industrial Relations, Tehcno-Organizational Innovation and Firm Economic Performance*, "Economia Politica", 26, 1, pp. 15-46.
- ANTONIOLI D., MAZZANTI M., PINI P. (2010), *Productivity, innovation strategies and industrial relations in SMEs. Empirical evidence for a local production system in northern Italy*, "International Review of Applied Economics", 24, 4, pp. 453-82.
- ANTONIOLI D., MAZZANTI M., PINI P., TORTIA E. (2004), *Diffusion of Techno-Organizational Innovations, and Industrial Relations in Manufacturing Firms: An Analysis for a Local Industrial System*, "Economia Politica", 21, 1, pp. 11-52.
- BIAGIOLI M. (1999), *Partecipazione dei lavoratori ai risultati economici dell'impresa. Una rassegna della letteratura empirica e un'indagine nella provincia di Reggio-Emilia*, "Lavoro e Relazioni Industriali", 1, pp. 87-133.
- BIAGIOLI M., CURATOLO S. (1997), *La partecipazione dei lavoratori ai risultati economici delle imprese. Una indagine econometrica su un panel di aziende metalmeccaniche di dimensioni medio-grandi*, in M. Biagioli (a cura di), *L'analisi economica delle relazioni industriali. Modelli teorici e studi empirici sull'esperienza italiana*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, pp. 179-220.
- BIAGIOLI M., CURATOLO S. (1999), *Microeconomic determinants and effects of financial participation agreements: an empirical analysis of the large Italian firms of the engineering sector in the eighties and early nineties*, "Economic Analysis", 2, 2, pp. 99-130.
- BIAGIOTTI M. (2015), *La diffusione della contrattazione integrativo al Contratto collettivo nazionale (CCNL) nelle imprese italiane*, in Progetto CNEL-ISTAT sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa", <https://www.istat.it/it/archivio/181931>, pp. 77-94.
- BISIO L., LEONI R. (2015), *Contrattazione decentrata e produttività d'impresa: alcune evidenze empiriche per le imprese italiane*, in Progetto CNEL-ISTAT sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa", <https://www.istat.it/it/archivio/181931>, pp. 142-53.
- BOOTH A. L. (1995), *The economics of the trade union*, Cambridge University Press, Cambridge.

³³ Quali, ad esempio, l'introduzione di nuove tecnologie *ICT-based* associata a riorganizzazione aziendale basata sui processi anziché sulle funzioni, a riduzione dei livelli gerarchici, all'introduzione e/o rafforzamento del lavoro di squadra, al coinvolgimento dei lavoratori, alla formazione di abilità cognitive, relazionali e gestionali, a relazioni industriali improntate alla reciproca fiducia.

- BORDOGNA L. (1997), *Un decennio di contrattazione aziendale nell'industria. Tendenze quantitative (1984-1994)*, in L. Bellardi, L. Bordogna (a cura di), *Relazioni industriali e contrattazione aziendale: Continuità e riforma nell'esperienza italiana recente*, Franco Angeli, Milano, pp. 61-111.
- BORDOGNA L. (1998), *La contrattazione decentrata: processi negoziali e contenuti*, in G. Baglioni, S. Negrelli, D. Paparella (a cura di), *Le relazioni sindacali in Italia*, Rapporto CESOS 1994-95, Edizioni Lavoro, Roma, pp. 253-62.
- BRANDOLINI A., CASADIO P., CIPOLLONE P., MAGNANI M., ROSOLIA A., TORRINI R. (2007), *Employment Growth in Italy in the 1990s: Institutional Arrangements and Market Forces*, in N. Acocella, R. Leoni (eds.), *Social Pacts, Employment and Growth*, Physica Verlag, Heidelberg, pp. 31-68.
- BRONZINI R., DE BLASIO G. (2006), *Evaluating the impact of investment incentives: the case of Italy' 488/1992, "Journal of Urban Economics"*, 602, pp. 327-49.
- BRYSON A., FREEMAN R., LUCIFORA C., PELLIZZARI M., PÉROTIN V. (2013), *Paying for performance: incentive pay schemes and employees' financial participation*, in T. Boeri, C. Lucifora, K. J. Murphy (eds.), *Executive remuneration and employee performance-related pay. A transatlantic perspective*, Oxford University Press, Oxford, pp. 213-39.
- CAINELLI G., FABBRI R., PINI P. (1999), *Premio di risultato o premio di partecipazione? Modalità contrattuali e determinanti nelle imprese dell'Emilia Romagna*, "Lavoro e Relazioni Industriali", 2, pp. 55-113.
- CARDINALESCHI S. (2015), *La rilevazione su caratteristiche e diffusione della contrattazione decentrata*, in Progetto CNEL-ISTAT sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa", <https://www.istat.it/it/archivio/181931>, pp. 104-21 e appendice.
- CASADIO P. (1999), *Diffusione dei premi di risultato e differenziali retributivi territoriali nell'industria*, "Lavoro e Relazioni Industriali", 1, pp. 57-81.
- CASADIO P. (2010), *Contrattazione aziendale integrative e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sulle imprese della Banca d'Italia*, "Politica Economica", 26, 2, pp. 241-91.
- CHECCHI D., GIANNINI M. (2000), *Da dove viene la contrattazione aziendale?*, "Rivista di Politica Economica", 90, 10-11, pp. 71-127.
- CHECCHI D., FLABBI L. (1999), *Dieci anni di contrattazione aziendale in Lombardia 1986-1995*, "Lavoro e Relazioni Industriali", 2, pp. 3-54.
- CHENNELLS L., VAN REENEN J. (2002), *The effects of technical change on skills, wages and employment: A Survey of the Micro-econometric evidence*, in Y. L'Horty, N. Greenan, J. Mairesse (eds.), *Productivity, Inequality and the Digital Economy*, MIT Press, Cambridge (MA), pp. 175-224.
- CORNEO G., LUCIFORA C. (1997), *Wage formation under union threat effects: Theory and empirical evidence*, "Labour Economics", 4, 3, pp. 265-92.
- CRISTINI A., BAZZANA E., LEONI R. (2005), *Il salario tra premio di risultato e nuove pratiche di gestione delle risorse umane. Gli effetti dell'Accordo di Luglio del '93*, "Rivista Internazionale di Scienze Sociali", 113, 2, pp. 157-84.
- CRISTINI A., GAJ A., LABORY S., LEONI R. (2003), *Flat Hierarchical Structure, Bundles of New Work Practices and Firm Performance*, "Rivista Italiana degli Economisti", 8, 2, pp. 137-65.
- CRISTINI A., LEONI R. (2007), *The '93 July Agreement in Italy: Bargaining, Power, Efficiency Wages or Both?*, in N. Acocella, R. Leoni (eds.), *Social Pacts, Employment and Growth*, Physica Verlag, Heidelberg, pp. 97-119.
- D'AMURI G., GIORGANTONIO C. (2014), *Diffusione e prospettive della contrattazione aziendale in Italia*, "Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)", n. 221.
- DAMIANI M., POMPEI F., RICCI A. (2016a), *Performance-Related Pay, productivity and wages in Italy: a quantile regression approach*, "International Journal of Manpower", 37, 3, pp. 344-71.
- DAMIANI M., POMPEI F., RICCI A. (2016b), *Family firms and labor productivity: the role of enterprise-level bargaining in the Italian economy*, "Journal of Small Business Management", 37, 3, pp. 344-71.
- DAMIANI M., RICCI A. (2014a), *Decentralized bargaining and performance-related pay. Evidence from a panel of Italian Firms*, "International Journal of Manpower", 35, 7, pp. 1038-58.
- DAMIANI M., RICCI A. (2014b), *Manager's education and the choice of different variable pay schemes. Evidence from Italian firms*, "European Management Journal", 32, 6, pp. 891-902.
- DEL BOCA A., CUPAILO E. (1998), *Why do firms introduce financial participation?*, "Economic Analysis", 1, 3, pp. 221-37.
- DEL BOCA A., ICHINO A. (1993), *Determinanti dei contratti con retribuzione flessibile*, "Rassegna di Statistiche del Lavoro", 1, pp. 31-7.
- DESTEFANIS S., PICA G. (2010), *It's wages, it's hours, it's the Italian wage curve*, working paper n. 247, CSEF, University of Salerno.

- DEVICIENTI F., MAIDA A., PACELLI L. (2008), *The resurrection of the Italian wage curve*, "Economics Letters", 98, 3, pp. 335-41.
- FEHR E., FISCHBACHER U. (2002), *Why social preferences matter. The impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives*, "The Economic Journal", 112, pp. C1-C33.
- FREY B.S., JEGEN R. (2001), *Motivation crowding theory*, "Journal of Economic Surveys", 15, 5, pp. 589-611.
- FREEMAN R. B., MEDOFF J. L. (1979), *The Two Faces of Unionism*, "Public Interest", 57, pp. 69-93.
- FREEMAN R., MEDOFF J. (1984), *What do unions do?*, Basic Books, New York.
- GIUGNI G. (1993), *Ecco su quali scogli ci siamo arenati*, "la Repubblica", 2 luglio.
- GRITTI P., LEONI R. (2012), *High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation*, in A. Bryson (ed.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 13, pp. 267-309.
- LEONARDI M. (2017), *Le nuove norme sui premi di produttività e il welfare aziendale*, in C. Dell'Aringa, C. Lucifora, T. Treu (a cura di), *Salari, produttività, diseguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, il Mulino, Bologna, pp. 361-79.
- LEONI R. (2012), *Workplace design, complementarities among work practices and the formation of key competencies. Evidence from Italian employees*, "Industrial and Labor Relations Review", 65, 2, pp. 316-49.
- LEONI R. (2013), *World-Class Manufacturing and Productivity*, in A. Grandori (ed.), *Handbook in Economic Organization*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 312-34.
- LEONI R., BISIO L. (2017), *Che cosa sappiamo sull'efficacia della contrattazione integrativa aziendale? Una rassegna della letteratura empirica italiana*, working paper 2/2017, Università degli Studi di Bergamo, (<http://hdl.handle.net/10446/86251>).
- LEONI R., GRITTI P. (2017), *Institutional wage setting, distinctive competencies and wage premia*, "Italian Economic Journal", 3, 1, pp. 71-111.
- LUCIFORA C., ORIGO F. (1999), *Alla ricerca della flessibilità: un'analisi della curva dei salari in Italia*, "Rivista Italiana degli Economisti", 4, 1, pp. 3-35.
- LUCIFORA C., ORIGO F. (2015), *Performance-Related Pay and Firm Productivity: Evidence from a Reform in the Structure of Collective Bargaining*, "Industrial & Labor Relations Review", 68, 3, pp. 1-27.
- MANERA M., PAOLUCCI E., ROSSETTO S. (1999), *La contrattazione di secondo livello fra vecchi schemi e nuove soluzioni. Il caso dell'industria metalmeccanica piemontese*, "Lavoro e Relazioni Industriali", 2, pp. 153-75.
- MCDONALD I., SOLOW R. (1981), *Wage bargaining and employment*, "American Economic Review", 71, 5, pp. 896-908.
- MERITO M., GIANNANGELI S., BONACCORSI A. (2010), *Do incentives to industrial R&D enhance research productivity and firm growth? Evidence from the Italian case*, "International Journal of Technology Management", 49, 1/2/3, pp. 25-48.
- MILGROM R. (1995), *Complementarities and fit. Strategy, structure, and organizational change in manufacturing*, "Journal of Accounting & Economics", 19, 2-3, pp. 170-208.
- NICKELL S., VAINIOMAKI J., WADHWANI S. (1994), *Wages and product market*, "Economica", 61, 244, pp. 457-73.
- ORIGO F. (2000), *Chi contratta il premio di risultato? Un'analisi degli effetti dell'Accordo di Luglio sulla contrattazione decentrata*, "Lavoro e Relazioni Industriali", 1, pp. 37-66.
- ORIGO F. (2009), *Flexible pay, firm performance and the role of unions. New evidence from Italy*, "Labour Economics", 16, 1, pp. 64-78.
- PELLEGRINI C. (1995), *Contrattazione aziendale*, in G. Baglioni, S. Negrelli, D. Paparella (a cura di), *Le relazioni sindacali in Italia*, Rapporto CESOS 1993-94, Edizioni Lavoro, Roma, pp. 183-90.
- PELLEGRINI C. (2000), *La contrattazione aziendale*, in CESOS (a cura di), *Le relazioni sindacali in Italia 1997-1998*, CNEL, Roma, pp. 535-56.
- PELLEGRINI G., CARLUCCI C. (2003), *Gli effetti della legge 488/92: una valutazione dell'impatto occupazionale sulle imprese agevolate*, "Rivista Italiana degli Economisti", 8, 2, pp. 267-86.
- PENCABEL J. H. (1991), *Labor markets under trade unionism: Employment, wages, and hours*, Basil Blackwell, Cambridge (MA).
- PIKETTY T. (2013), *Le capital au XXI siècle*, Éditions du Seuil, Paris (trad. it: *Il Capitale nel XXI secolo*, Giunti editore-Bompiani, Firenze, 2017).
- PINI P., SANTANGELO G. D. (2005), *Innovation types and labour organisational practices: a comparison of foreign and domestic firms in the Reggio Emilia industrial districts*, "Economics of Innovation and New Technology", 14, 4, pp. 251-76.

- PROSPERETTI L., RAVANELLI R., CAIRONI S. (1996), *Determinanti e risultati degli accordi di partecipazione economica: un'analisi econometrica*, "Lavoro e Relazioni Industriali", 2, pp. 37-56.
- ROSENBAUM P. R., RUBIN D. B. (1983), *The central role of the propensity score in observational studies for causal effects*, "Biometrika", 70, 1, pp. 41-55.
- ROSSI F., SESTITO P. (2000), *Contrattazione aziendale, struttura negoziale e determinazione decentrata del salario*, "Rivista di Politica Economica", 90, 10-11, pp. 129-84.
- SANTANGELO G. D., PINI P. (2011), *New HRM Practices and Exploitative Innovation: A shopfloor Level Analysis*, "Industry and Innovation", 18, 6, pp. 611-30.
- SESTITO P. (2017), *Riforma della contrattazione tra rischi di deflazione e gap di competitività*, in C. Dell'Aringa, C. Lucifora, T. Treu (a cura di), *Salari, produttività, diseguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, il Mulino, Bologna, pp. 381-400.
- UFFICIO PARLAMENTARE DI BILANCIO (2017), *Rapporti finanziari tra bilancio dell'INPS e bilancio dello Stato, "Flash n. 6"*, 3 agosto, Roma.
- VISSEUR J., HAYTER S., GAMMARANO R. (2015), *Trends in collective bargaining coverage: stability, erosion or decline?*, "ILO: Labour Relations and Collective Bargaining", Issue Brief n. 1.

