



# Retribuzione legata ai risultati e rapporti di lavoro nelle imprese europee

## Risultati dell'indagine 2009 sulle imprese europee

### Sintesi

#### Introduzione

L'aumento della concorrenza e la crisi economica hanno determinato una crescita delle richieste di flessibilità salariale; inoltre, il maggiore decentramento sulla regolamentazione delle retribuzioni ha permesso ai datori di lavoro di richiedere e ottenere concessioni in merito a una maggiore flessibilità delle remunerazioni. Dall'indagine 2009 sulle imprese europee è emerso che un terzo delle aziende europee con oltre 10 dipendenti si avvale di forme di remunerazione legata al rendimento individuale, mentre poco meno di un quinto applica fattori retributivi correlati alle prestazioni collettive. Il presente studio ha esaminato l'incidenza della retribuzione legata ai risultati (PRP) nelle imprese europee e gli elementi che la determinano, concentrandosi in particolare sul ruolo dei rapporti di lavoro. Sulla base dei dati tratti dall'indagine 2009 sulle imprese europee, sono state incluse nella ricerca oltre 27 000 interviste con responsabili delle risorse umane e circa 6 000 interviste con rappresentanti dei lavoratori.

#### Contesto politico

A livello europeo la competenza per la regolamentazione delle remunerazioni è generalmente limitata al settore della discriminazione e della parità di retribuzione; tuttavia, si registra un crescente interesse nei confronti della partecipazione finanziaria – una forma di flessibilità salariale – quale incentivo volto a stimolare il coinvolgimento e le prestazioni dei lavoratori. Le relazioni "PEPPER" sulla promozione della partecipazione dei dipendenti ai profitti e ai risultati dell'impresa hanno fornito dati utili ad una comunicazione della Commissione europea nel 2002 (COM(2002) 364 definitivo). Ciò nonostante, nella maggior parte degli Stati membri l'obiettivo principale della regolamentazione delle retribuzioni e della flessibilità salariale in particolare interessa il livello settoriale e aziendale, e la relazione si concentra proprio su questo aspetto. Poiché i salari vengono fissati a livello nazionale, non esiste alcuna politica a livello comunitario in materia di retribuzione legata ai risultati. A livello nazionale, tuttavia, alcuni paesi come la Germania o la Finlandia sono stati recentemente arena di dibattito fra le parti sociali sull'ulteriore

decentralizzazione della fissazione delle retribuzioni, fino al livello aziendale. Il recente "Patto per l'euro" europeo contiene una disposizione volta a collegare l'evoluzione salariale alla produttività. Benché né la fissazione delle retribuzioni collegata all'andamento della produttività né i negoziati a livello aziendale implicino necessariamente una correlazione tra salari e prestazioni individuali, si tratta di questioni che potrebbero andare benissimo di pari passo. Di conseguenza, si potrebbe ragionevolmente prevedere un futuro aumento delle retribuzioni legate ai risultati.

#### Risultati principali

##### **Elementi distintivi delle aziende che hanno istituito sistemi di retribuzione legata ai risultati**

Dall'analisi dei dati dell'indagine sulle imprese europee emerge che le aziende più grandi, quelle di proprietà straniera, del settore dell'intermediazione finanziaria o del commercio nonché quelle situate in alcuni grandi paesi dell'Europa centrale e orientale si doterebbero con maggior probabilità di un sistema di retribuzione legata al rendimento individuale. Queste variabili rappresentano circa il 75% della capacità previsionale dei modelli di stima dello studio. Inoltre, va anche considerato l'importante ruolo svolto dalle forme delle pratiche di flessibilità utilizzate all'interno dell'azienda. Alcuni (deboli) elementi di prova dimostrano che le imprese che si avvalgono di contratti a tempo determinato o hanno un'elevata percentuale di lavoratori a tempo parziale non applicano sistemi di retribuzione legata ai risultati, mentre non è stato possibile individuare alcun collegamento di rilievo per l'utilizzo di lavoratori interinali. Le aziende tendono ad avvalersi di sistemi di retribuzione legata ai risultati contestualmente a misure relative alle risorse umane quali flessibilità dell'orario di lavoro, retribuzione per le ore straordinarie, lavoro di gruppo. Presso le imprese che hanno affrontato di recente processi di ristrutturazione è più probabile rinvenire casi di sistemi di retribuzione legata ai risultati, così come l'attenzione al rendimento individuale è maggiore presso le aziende che attuano protocolli di flessibilità dell'orario di lavoro (in cui i dipendenti possono accumulare ore) che nelle

imprese che non offrono alcuna flessibilità in tal senso.

### **Collegamenti tra dialogo sociale e retribuzione legata ai risultati**

In Europa vi sono maggiori probabilità che siano presenti sistemi di retribuzione legata ai risultati presso le aziende in cui esiste una rappresentanza dei lavoratori, e in particolare dove questa assume una forma unica di rappresentanza (sul modello del comitato aziendale o dell'organizzazione sindacale) anziché nelle imprese in cui ne convivono due. È qui opportuno ricordare che questo dato riflette in ampia misura la diversa incidenza e le differenti forme di tali organi all'interno dei vari paesi. Le imprese con un accordo salariale hanno a loro volta maggiori probabilità di avvalersi di un sistema di retribuzione legata ai risultati. Su questa base si può concludere che la retribuzione legata al rendimento è una questione che può essere affrontata nell'ambito delle strutture dei rapporti di lavoro a livello aziendale. Nella pratica, le imprese possono includerla fra le tematiche contemplate dal dialogo sociale. In ultimo, non esistono prove attestanti che i poteri di deroga degli accordi collettivi siano in alcun modo collegati all'incidenza della retribuzione legata ai risultati.

I sindacati non si mostrano sempre favorevoli alla retribuzione legata ai risultati e la loro posizione incide significativamente sull'adozione di tali sistemi: con tassi bassi e medi di sindacalizzazione a livello aziendale aumentano la possibilità che vengano adottati sistemi di retribuzione legata ai risultati.

Lo studio ha inoltre riscontrato che, nel caso di organizzazioni che non si avvalgono di un sistema di retribuzione legata al rendimento individuale, esistono maggiori probabilità che il rappresentante dei lavoratori riferisca che il clima di dialogo sociale è "ottimo". Se ne evince che nelle imprese in cui il clima è già buono potrebbe non essere necessario introdurre strutture più formalizzate, come la retribuzione legata ai risultati, per incoraggiare i lavoratori ad allinearsi agli obiettivi aziendali. È anche possibile che nelle aziende che non si avvalgono di sistemi di retribuzione legata ai risultati i rappresentanti dei lavoratori siano più soddisfatti e reputino che il clima sia ottimo.

Lo studio rileva una maggiore incidenza di pratiche retributive legate ai risultati nelle imprese in cui viene esercitato il dialogo sociale correlato alla retribuzione, tale frequenza aumenta quando i rappresentanti dei lavoratori sono stati coinvolti in recenti modifiche dei sistemi retributivi. Anche gli aspetti generali del clima del dialogo sociale nell'impresa (quali la fornitura di informazioni sulla situazione finanziaria) influiscono sull'eventuale presenza di un sistema di retribuzione legata ai risultati al suo interno; questi aspetti generali, tuttavia, rappresentano solo una minima parte di ciò che emerge dall'analisi di altri fattori. Infine, non è stato possibile individuare alcun collegamento di rilievo tra la presenza (o l'assenza) di retribuzione legata ai risultati e azione sindacale correlata alla retribuzione a livello aziendale.

### **Impatto della posizione dei rappresentanti dei lavoratori**

Evidenti prove empiriche dimostrano che l'incidenza della retribuzione legata ai risultati è associata alla presenza di rappresentanti dei lavoratori favorevoli ad essa, mentre le aziende con rappresentanti dei lavoratori che si oppongono a questo tipo di remunerazione hanno meno probabilità di avvalersene. Attraverso l'analisi dei dati ottenuti, non è stato possibile valutare se l'atteggiamento dei rappresentanti abbia svolto un ruolo causale – o almeno determinante – nell'attuazione (o meno) di un sistema di retribuzione legata ai risultati poiché non è possibile stabilire in quale momento si sono formate le opinioni né tantomeno controllare il processo di attuazione nel dettaglio. Dalle interviste con i rappresentanti dei lavoratori è tuttavia emerso che un loro maggior coinvolgimento nel dibattito relativo all'istituzione di tali sistemi conduce ad atteggiamenti più favorevoli verso la retribuzione legata ai risultati. Maggiore disponibilità si riscontra anche nei casi in cui le rappresentazioni non ricevono mai lamentele individuali sulla retribuzione legata ai risultati oppure quando ne sono raramente destinatarie. L'atteggiamento dei rappresentanti dei lavoratori è fortemente caratterizzato dalla componente geografica, con un'ampia variazione da uno Stato all'altro. I nuovi Stati membri ed i paesi dell'UE-15 in cui i livelli salariali sono più bassi (per esempio Italia, Grecia e Portogallo) registrano il massimo sostegno a favore della retribuzione legata ai risultati. Da questo dato si evince un collegamento tra le pratiche retributive a livello nazionale, le discussioni tra le parti sociali a nel paese e le pratiche di dialogo sociale correlate alla retribuzione legata ai risultati a livello aziendale.

### **Spunti di riflessione per policy makers**

Alla luce delle recenti tendenze a collegare la retribuzione alla produttività nonché a decentralizzare la fissazione dei salari a livello aziendale, si può indubbiamente prevedere un aumento del fenomeno della remunerazione legata ai risultati. Questo studio ha rilevato – nel complesso e in tutta Europa – la probabilità che la retribuzione legata ai risultati venga trattata in un contesto di dialogo sociale.

Benché sia comprovato che i sindacati non siano generalmente favorevoli alla retribuzione legata ai risultati (e in particolare alla remunerazione commisurata al rendimento individuale), sembrerebbe che, se si intendono promuovere sistemi di retribuzione legata ai risultati sul luogo di lavoro, il tempestivo coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nell'istituzione del sistema possa facilitare il processo, analogamente a una tradizione generale di contrattazione collettiva in materia salariale.

#### **Ulteriori informazioni**

La relazione *Retribuzione legata ai risultati e rapporti di lavoro nelle imprese europee* dell'indagine 2009 sulle imprese europee 2009 è disponibile all'indirizzo: