

«lui conosce molto bene questi aspetti», «preferisco parlare con il consulente», «di questo preferisco se ne occupi il mio consulente»; questo tipo di affermazioni sono frequenti nelle interviste. Dunque dai consulenti dipende molto se/ quale contratto è applicato.

## 4. Retribuzioni, premi e altre forme di incentivazione

In questo paragrafo e nel prossimo ci concentriamo sulle modalità attraverso le quali vengono definiti – a livello aziendale – retribuzioni e altri *benefit*, organizzazione del lavoro e distribuzione dei compiti, orari lavorativi (incluse iniziative per la conciliazione lavoro-vita) e formazione. Rispetto alle decisioni inerenti la definizione della retribuzione, come è stato già richiamato, emerge la netta prevalenza del CCNL, a cui si fa riferimento, in genere con il supporto/ suggerimento di un consulente esterno. Ciò non esclude forme di negoziazione con i dipendenti, sia al momento dell'assunzione che in seguito (per adeguamento del salario/stipendio); di solito si tratta di trattative individuali e informali. Dalla *survey* risulta che circa il 30% delle realtà aziendali sceglie di accordarsi con i lavoratori per la definizione della retribuzione. La quota di accordi con i lavoratori in merito a tale aspetto aumenta con il crescere della loro qualifica. Marginali risultano invece le negoziazioni con rappresentanti (anche informali) dei lavoratori o con rappresentanti sindacali.

Nell'ambito degli aspetti retributivi, abbiamo analizzato anche i processi di regolazione di incentivi, premi, bonus. Nella maggior parte dei casi su tale aspetto, l'imprenditore (o il manager) decide unilateralmente. Tale modalità di *decision-making*, pur se molto diffusa tra le realtà esaminate, è più evidente in quelle di minore dimensione, senza differenze di rilievo tra settori. La forma più frequente di premio è una erogazione *una tantum*, dunque un contributo occasionale, privo di stabilità/regolarità. Spesso gli intervistati la descrivono come «regalo», finalizzato a gratificare i lavoratori che (secondo la loro valutazione) si sono impegnati di più.

C'è un bonus che diamo ai lavoratori anziani. Sono loro che hanno fatto tutti i passaggi, che hanno più responsabilità (TE\_MA\_M2); c'è un dipendente che ha un fuori busta perché ci dà una produzione maggiore e poi anche perché ha bisogno (PE\_LS\_M1).

Va però notato che a volte questi tipi di incentivi non sono monetari. A titolo di esempio, il proprietario di un'impresa operante in un settore dei servizi *low-skill* afferma:

un mio lavoratore mi ha detto che suo figlio aveva bisogno di un tablet, così ne ho comprato uno per quasi 300 euro e glielo ho regalato (PE\_LS\_M2).

E in qualche caso (tra le imprese manifatturiere) si concede ai dipendenti di utilizzare strutture e attrezzature dell'impresa per propri lavori (autonomi).

In alcuni casi, premi, bonus, ecc. sono concessi al raggiungimento di specifici obiettivi di produzione. Possono essere considerati «premi informali» legati alle prestazioni o alla produttività. Per esempio, un imprenditore spiega così il meccanismo dei premi presso la sua impresa manifatturiera:

allora si può dire: «guarda, se finiamo il lavoro entro questa data, possiamo dividerci questa somma di denaro» (PE\_MA\_M1).

Si è detto che la definizione di premi e bonus è un po' ovunque una prerogativa di imprenditori/manager. Tuttavia, emergono anche casi in cui sono coinvolti i dipendenti. Diversamente da quanto ci si potrebbe aspettare, anche nelle piccole imprese possono esistere forme partecipative di regolazione su incentivi e parti variabili della retribuzione. Le realtà in cui ciò è emerso sono per lo più aziende manifatturiere con più di 15 addetti; e sono più di frequente realtà in cui sono presenti rappresentanti dei lavoratori e/o tradizioni di negoziazione con i dipendenti e/o i sindacati su vari aspetti delle condizioni di lavoro. In questi casi, premi, ecc. sono spesso oggetto di trattative formali. A titolo di esempio:

è una parte del contratto collettivo aziendale, che rivediamo ogni anno [...] Vengono fissati obiettivi specifici e definiti impegni, ad esempio un premio economico (MI\_MA\_S2).

Tali premi, quando formalmente negoziati con i rappresentanti dei lavoratori, tendono ad avere una maggiore stabilità e regolarità. Va però osservato che la propensione a sottoscrivere accordi collettivi sugli incentivi è dovuta in alcuni casi alla politica nazionale di sgravi fiscali e contributivi, che obbliga alla sottoscrizione di un accordo in merito con le organizzazioni sindacali. Ne è prova il seguente commento di un imprenditore di una piccola azienda manifatturiera:

quando ci sono sgravi fiscali o contributivi, allora ci può essere un contratto collettivo su quello [bonus e incentivi] (FI\_MA\_S1).

## 5. Organizzazione del lavoro, tempi, opportunità di formazione

Le modalità di decisione su organizzazione del lavoro e mansioni mostrano maggiori variazioni tra le imprese studiate. In molti casi, l'imprenditore (o il manager) decide unilateralmente e i dipendenti hanno spazi limitati di negoziazione. Tale approccio è spesso spiegato/giustificato con la necessità di rispondere rapidamente ai cambiamenti della domanda di beni o servizi e in particolare di affrontare picchi di produzione imprevisti. Come sostiene un imprenditore:

se abbiamo bisogno di un lavoratore, chiediamo chi potrebbe essere disponibile, ma alla fine una persona va trovata (TE\_LS\_S1).

Ciò significa, come specifica poi l'intervistato, che alla fine è lui che decide. Più in generale, si può dire che in un segmento rilevante delle realtà studiate si osserva una forte propensione di imprenditori/manager a presidiare direttamente l'organizzazione del lavoro, coinvolgendo solo in modo marginale i lavoratori; nelle interviste sono infatti frequenti espressioni come: *su questo alla fine decido io, la decisione poi la devo prendere io*.

Tuttavia, emergono anche casi in cui, pur con un'elevata variabilità della domanda, frequenti picchi di produzione (anche imprevisti) e necessità di adeguare rapidamente l'organizzazione del lavoro, si ricorre a modalità decisionali più partecipative. In tale ambito una modalità frequente è quella basata sul coinvolgimento di «attori chiave»: lavoratori più anziani e/o con qualifiche più elevate/più esperienza, che nel tempo si sono guadagnati la fiducia del datore di lavoro e in genere anche degli altri lavoratori, diventando «leader informali», punti di riferimento per un po' per tutti. Così il titolare di una piccola impresa operante in un settore dei servizi descrive i suoi lavoratori più anziani, che sono sempre consultati per le decisioni relative all'organizzazione del lavoro:

sono figure fondamentali per la fedeltà mostrata da molti anni (TE\_LS\_S2).

E un altro, in un settore manifatturiero, parlando dei lavoratori più anziani, dice:

hanno un ruolo di responsabilità, un ruolo di riferimento (FI\_MA\_S2).

Questi attori chiave discutono e negoziano in modo informale con l'imprenditore compiti e organizzazione del lavoro, in particolare quando devono

essere modificati. A volte fungono da portavoce o intermediari tra datore di lavoro e dipendenti. Il proprietario di un'impresa di servizi poco qualificati spiega così tale modalità decisionale:

sento sempre il capo reparto, che è colui che organizza la produzione; un esempio è quando gli ordini sono superiori alla media ed è necessario lavorare il sabato o fare altri cambiamenti (TE\_LS\_S1).

E ancora, nel manifatturiero, un imprenditore fa riferimento al dialogo con

[il lavoratore più anziano] perché è quello che conosce l'intera filiera produttiva (BG\_MA\_S2).

Si tratta di un aspetto molto rilevante, spesso trascurato in letteratura, che sottolinea la varietà di comportamenti e processi di regolazione nelle piccole imprese. Casi di negoziazione con attori chiave della forza-lavoro emergono in diversi tipi di impresa. Sono un po' più frequenti in quelle realtà che hanno vissuto un passaggio generazionale nella *governance* aziendale e in cui i nuovi proprietari hanno meno esperienza «diretta» dei processi produttivi.

Un altro aspetto rilevante (collegato a quelli discussi sopra) è l'orario di lavoro, in particolare le ore di straordinario. Gli imprenditori lo considerano uno strumento fondamentale per far fronte alla variabilità della domanda e delle esigenze produttive, il suo utilizzo è preferito ad altre soluzioni, come per esempio il ricorso a contratti a termine. Il processo decisionale circa l'utilizzo dello straordinario (se utilizzarlo, quando, quanto, con quali modalità, quanti/quali lavoratori coinvolgere, ecc.) mostra variazioni importanti tra le imprese studiate. Nei pochi casi caratterizzati dalla presenza di una rappresentanza sindacale dei lavoratori, tali aspetti vengono negoziati con essa, in genere attraverso trattative formali, da cui derivano accordi che definiscono in dettaglio retribuzione delle ore di straordinario, ammontare massimo, ecc., migliorando in genere quanto già previsto dal CCNL di riferimento. Come spiega il titolare di un'azienda manifatturiera:

abbiamo firmato un accordo; se [i dipendenti] lavorano di sabato, gli diamo dei buoni benzina, 10 euro, oltre a quanto stabilito dal contratto collettivo di settore (PE\_MA\_S1).

Laddove non c'è una rappresentanza sindacale (la stragrande maggioranza dei casi) un modo frequente di regolare le ore di straordinario è attraverso negoziazioni informali con i dipendenti. Ad esempio:

chiediamo ai lavoratori chi è disponibile, decidiamo con loro, spieghiamo che abbiamo un lavoro urgente da fare (MI\_MA\_S1); lo decidiamo con i nostri lavoratori, che di solito non hanno problemi a venire, a fare straordinari (PO\_MA\_M2).

Ma ciò che è ancora più importante è che molte volte i lavoratori negoziano (informalmente) uno scambio tra ore di straordinaria e maggiore autonomia nella gestione dell'orario di lavoro, dei permessi, ecc.

Accanto a questi casi che privilegiano una modalità più partecipativa, altrettanto frequenti sono però le imprese studiate in cui l'imprenditore (o il manager) decide unilateralmente su tale aspetto: da solo stabilisce il ricorso allo straordinario e poi ne informa i dipendenti. Ciò accade in diversi settori, sia nel manifatturiero che nei servizi *low-skill*, mentre è meno frequente nei servizi *high-skill*. Come diremo anche dopo, tale modo di decidere si riscontra più spesso nelle imprese che sono sottoposte a forti pressioni da parte di concorrenti, clienti, *outsourcer*, ecc. Ad esempio, il titolare di un'azienda manifatturiera afferma:

in base ai lavori che dobbiamo fare per la settimana successiva, il venerdì [il proprietario e il dirigente] stabiliamo se ci sarà bisogno di straordinari. E poi avvisiamo i lavoratori (BG\_MA\_S2).

E un dirigente di un'impresa di pulizia racconta:

qui il proprietario dice solo: «questi sono gli orari di lavoro»; sì, spesso è molto autoritario su questo (PE\_LS\_M2).

Un argomento strettamente collegato al precedente è quello delle iniziative per la conciliazione vita-lavoro. Come prevedibile, nelle imprese studiate prevalgono pratiche non formalizzate: orari flessibili, ma soprattutto permessi negoziati individualmente.

Se un lavoratore ha delle esigenze particolari, per esempio per prendersi cura dei figli, per una visita medica, non ci sono problemi [per ottenere un permesso] (CS\_MA\_M4);

e ancora:

in merito ai permessi... è difficile dire di no, soprattutto quando sono lavoratori che poi ti danno tanto, disponibili quando tu chiedi (MI\_HS\_S2).

Certo, questo è quanto emerge dalle interviste ai datori di lavoro. Ai nostri fini è però importante evidenziare (anche su tale aspetto) la varietà di comportamenti e processi di regolazione. Infine, va evidenziato che nei casi in cui è pre-

sente una rappresentanza sindacale, anche specifiche iniziative per la conciliazione lavoro-vita (orario flessibile, permessi, ecc.) sono negoziate e formalizzate in accordi collettivi.

Nell'ultimo accordo collettivo aziendale abbiamo introdotto permessi in più per i dipendenti con figli sotto i 5 anni (MI\_MA\_S2).

Vediamo ora il processo decisionale in materia di formazione. Le interviste rivelano la prevalenza di approcci unilaterali. In altre parole, nella grande maggioranza delle imprese studiate, l'imprenditore (o il manager) decide da solo se e che tipo di formazione è necessario per far fronte ai cambiamenti della domanda, dei mercati, del processo produttivo, delle tecnologie, ecc. Limitati sono quindi i casi di coinvolgimento dei dipendenti e gli spazi per le trattative. Ad esempio, il proprietario di una società di sviluppo software afferma:

in questo settore c'è sempre qualcosa di nuovo da imparare anche per loro [gli sviluppatori software dell'azienda], poi li mandiamo ai corsi. Spesso nel momento in cui [qualcosa di nuovo] viene richiesto da un cliente (MI\_HS\_M2).

Tuttavia, va evidenziato che nella gran parte delle imprese studiate le opportunità formative sono limitate alla cosiddetta formazione obbligatoria. A volte i lavoratori propongono e chiedono formazione su temi specifici; questo avviene soprattutto nelle imprese del terziario altamente qualificato. Ma, come detto, generalmente sono i datori di lavoro a decidere autonomamente se organizzare o finanziare iniziative di formazione; inoltre decidono unilateralmente che tipo di iniziative, quanti e quali dipendenti eventualmente coinvolgere. Ad esempio, il titolare di un'impresa di servizi afferma:

ci sono alcuni [dipendenti] che dicono «se ne sapessi di più...»; mi chiedono opportunità di formazione [...] valuto e verifico se [la formazione] è davvero necessaria e se ci sono le possibilità (MI\_HS\_M2).

## **6. Fattori che influenzano i modelli di regolazione**

Come discusso nell'introduzione, la letteratura sulle piccole imprese ha evidenziato diversi tipi di fattori che influenzano approcci, politiche, pratiche e risultati dei processi di regolazione. Uno dei fattori più influenti è il set di competenze dei dipendenti dell'impresa, considerato «inevitabilmente determinante» (Goss 1991). Adottando un'altra prospettiva, potremmo dire che i lavora-