



La qualità del lavoro in Italia. Concetti, evidenze empiriche e prospettive

18 gennaio 2023

Roma, Inapp Corso d'Italia 34 e on line

EXECUTIVE SUMMARY DELLE ANALISI PRESENTATE

Le determinanti di un buon lavoro durante l'emergenza sanitaria (di Canal T., Gualtieri V., Luppi M.).

Premessa

Quali caratteristiche individuali, tipologie di occupazione e contesti organizzativi sono associati a un'elevata qualità del lavoro in Italia?

Nella letteratura di riferimento, così come nei diversi documenti di policy proposti da analisti e decisori politici a livello nazionale internazionale, non è possibile identificare una definizione unica e condivisa del concetto di qualità del lavoro. A livello internazionale i framework teorici proposti e sviluppati nel corso degli anni sulla qualità dell'occupazione e del lavoro sono stati molteplici (Eurofound, ILO, OECD, UNECE). A livello europeo è stata la Commissione Europea, nel 2000, con il famoso "more and better jobs" a dare avvio, nel dibattito e negli orientamenti comunitari in materia di occupazione, all'adozione e promozione del concetto di qualità del lavoro. In Italia, invece, la riflessione teorica sul tema della qualità del lavoro trae origine, in ambito sociologico, fra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80 negli studi condotti da Luciano Gallino e Michele La Rosa. L'approccio proposto dagli Autori presenta una definizione del concetto di qualità del lavoro, declinata non solo in base alle *condizioni di lavoro*, ma estesa alla complessità dell'esperienza lavorativa e soprattutto alla molteplicità degli aspetti del lavoro che fanno riferimento *ai bisogni dell'individuo* nel contesto lavorativo. Tale approccio, mutuato dall'Inapp (già Isfol), declina la qualità del lavoro in cinque dimensioni: la dimensione economica, ergonomica, della complessità, dell'autonomia e del controllo (tabella 1).

Tabella 1. Le dimensioni della Qualità del lavoro

| | |
|--|---|
| <p>Dimensione Economica</p> | <p>Si riferisce ai bisogni minimi di carattere economico, ritenuti cruciali nella soddisfazione del bisogno di sussistenza. Riguarda quindi sia la retribuzione, sia la sicurezza economica intesa in termini di prospettive future (job security) per comprendere quanto il lavoro posseduto possa garantire il mantenimento nel tempo di un determinato tenore di vita individuale e/o familiare.</p> |
| <p>Dimensione Ergonomica</p> | <p>Corrisponde ai bisogni minimi di benessere psicofisico del lavoratore. Tali bisogni possono essere suddivisi in tre gruppi. Il primo è relativo alla qualità dell'ambiente di lavoro e presuppone si lavori in luoghi in cui, non solo siano assenti fattori nocivi (riguardo a luminosità, rumore, umidità, polveri, gas, fumi, ecc.) ma in grado di tutelare e favorire le funzioni vitali. Il secondo gruppo di bisogni è relativo alla qualità fisica dell'attività lavorativa e prevede il rispetto della struttura anatomica e delle esigenze fisiologiche dei lavoratori. Il terzo gruppo si riferisce alle esigenze ergonomiche di tipo psicologico e relazionale, concerne quindi la possibilità di strutturare il lavoro in modo da comprenderne lo scopo e osservarne i risultati; ma tiene conto anche di come le persone occupino lo spazio relazionale dell'ambiente di lavoro, la loro percezione di agio (o meno), i rapporti con i colleghi e con i superiori, ecc.</p> |
| <p>Dimensione della Complessità</p> | <p>Fa riferimento ai contenuti di creatività, di impegno nella soluzione di problemi e nel superamento di difficoltà, di formazione e crescita professionale e di accumulazione dell'esperienza nell'ambito del lavoro svolto. In termini analitici, per essere soddisfacente sul piano della complessità un lavoro deve consentire di: individuare gli obiettivi da raggiungere e verificarne il raggiungimento; scegliere, esercitando la propria capacità di giudizio, tra modalità alternative per raggiungere tali obiettivi; disporre di elementi sufficienti per poter operare la scelta tra le diverse alternative; acquisire gradualmente competenze necessarie ad affrontare problemi sempre più complessi; stabilire rapporti di comunicazione e di cooperazione con i colleghi. Questa dimensione è dunque legata al grado di complessità dei problemi decisionali (<i>problem solving</i>). Più complesso è il problema tanto più è elevata la qualità del lavoro.</p> |
| <p>Dimensione dell'Autonomia</p> | <p>Richiama il bisogno di partecipare alla formulazione degli obiettivi del proprio lavoro, ossia poter scegliere non soltanto tra diverse alternative prestabilite, ma anche poter determinare autonomamente opzioni differenti per il raggiungimento di tali obiettivi. Se la dimensione della complessità attiene al processo di <i>problem solving</i>, quella dell'autonomia fa riferimento al <i>problem setting</i> e richiama la capacità del lavoratore di definire il quadro decisionale entro cui dovrà poi svolgere le attività materiali. Il grado minimo di autonomia sarà rappresentato dai lavori nei quali non soltanto è definito l'obiettivo produttivo da raggiungere, ma anche le modalità procedurali da utilizzare a tal fine; mentre all'estremo opposto si collocheranno quelle professioni in cui si riscontra ampia libertà di determinazione dei tempi e dei modi attraverso i quali realizzare un compito definito.</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| Dimensione del Controllo | Fa riferimento al bisogno di controllare le condizioni generali del proprio lavoro, come ad esempio l'oggetto della produzione, la sua destinazione e l'organizzazione. Si riferisce quindi all'esigenza di partecipare alle decisioni riguardanti i diversi aspetti della produzione, assumendo responsabilità di gestione, indirizzo e strategia. Si può identificare, chiaramente, nel lavoro subordinato e laddove, dimensione e cultura d'impresa prevedano un'elevata differenziazione dei compiti ed una stratificazione gerarchica delle responsabilità. In tali contesti, la qualità del lavoro "sarà tanto più elevata quanto più i lavoratori che operano materialmente a un dato livello decisionale potranno partecipare (come numero e tipo di decisione, e come proporzione di lavoratori) alla formulazione delle decisioni sovraordinate da cui quel lavoro dipende". |
|---------------------------------|--|

Fonte: nostre elaborazioni su Gallino (1983), La Rosa (1983) e Isfol (2013)

L'analisi condotta dall'Inapp utilizzando i dati della V indagine Inapp sulla qualità del lavoro¹, parte da tale approccio e mira, in primo luogo a misurare i livelli di qualità del lavoro della popolazione occupata². In secondo luogo, intende caratterizzare il profilo dell'occupazione italiana rispetto ai differenti livelli di qualità del lavoro, individuando quei segmenti dell'occupazione che presentano bassi livelli di qualità e, all'opposto, quelle caratteristiche, dell'individuo e del suo profilo lavorativo, che ne fanno aumentare gli standard. L'indagine Inapp contiene un'ampia batteria di domande tramite le quali è stato possibile estrarre le informazioni atte a misurare i differenti ambiti che compongono il concetto stesso di qualità, in stretto raccordo con il quadro teorico di riferimento. Nello specifico, le dimensioni della qualità del lavoro sono state dapprima rese operative e misurate tramite la costruzione empirica di indicatori sintetici. Quindi, tali indicatori³ sono stati analizzati utilizzando un cospicuo numero di predittori, disponibili grazie all'indagine, al fine di verificare i profili di popolazione più svantaggiati rispetto alle dimensioni della qualità del lavoro.

Risultati

Nel complesso le analisi multivariate, oltre a rivelare quali caratteristiche determinano elevati o bassi livelli di qualità del lavoro per ogni dimensione, hanno anche mostrato come in alcune di esse (ad es. l'economica e l'ergonomica) siano molteplici le caratteristiche, individuali e del lavoro, che "entrano in gioco" nella determinazione dei livelli di qualità, mentre in altre (ad es. la complessità e l'autonomia) siano inferiori e riguardino soprattutto le caratteristiche del lavoro (professione, settore pubblico/privato e dimensione d'impresa). Al riguardo, al fine di offrire un quadro di sintesi si presenta la seguente tabella che riassume i

¹ L'Inapp (già Isfol) svolge da decenni analisi sulla qualità del lavoro in Italia anche grazie a un'indagine campionaria periodica rivolta ai lavoratori, la cui prima rilevazione (che ha preso spunto dall'European Working Condition Survey di EUROFOUND) risale al 2002. A questa sono seguite altre quattro edizioni: nel 2006, nel 2010, nel 2015 e nel 2021. Dal 2015 l'analisi riguarda non solo i lavoratori, ma anche le unità locali e vengono svolte contemporaneamente due distinte rilevazioni, una rivolta a un campione di 15.000 occupati (con più di 17 anni) e l'altra ad un campione di 5.000 unità locali (mono o plurilocalizzate, del settore privato extra-agricolo). L'obiettivo principale della rilevazione sulle unità locali/impresе è analizzarne i differenti modelli organizzativi e comprendere come questi, unitamente alle strategie messe in atto dalle unità locali /impresе (gestione delle risorse umane, innovazione e competitività), influenzano la qualità del lavoro degli occupati. L'indagine, sugli occupati e sulle unità locali, è inserita nel Piano Statistico Nazionale. La tecnica di rilevazione è di tipo CATI (Computer-assisted telephone interviewing). La V Indagine Inapp sulla qualità del lavoro in Italia, inizialmente prevista per il 2020, a seguito dell'emergenza sanitaria è stata posticipata e si è svolta nel corso del 2021. Nello specifico le interviste sono state condotte fra febbraio e giugno del 2021.

² La popolazione occupata con età superiore ai 17 anni, stimata tramite l'indagine Istat RCFL, ammonta a 22.198.869 di cui il 57,9% sono uomini e il restante 42,1% donne. Il 65,6% è dipendente, il 13,4% ha un contratto a termine (l'11,3% a tempo determinato) mentre il 21% è lavoratore autonomo.

³ Per la metodologia utilizzata si rimanda al working paper Inapp che sarà reso pubblico il 18 gennaio 2023 durante il convegno.

principali risultati dell'analisi multivariata e consente d'individuare i segmenti dell'occupazione che, nel 2021, presentano particolari svantaggi e bassi livelli di qualità del lavoro.

Tabella 2 Risultati dei modelli di regressione sui principali fattori che determinano bassi livelli di qualità del lavoro per ciascuna dimensione (anno 2021)

| Fattori Determinanti | Dimensione economica | Dimensione ergonomica | Dimensione della complessità | Dimensione dell'autonomia | Dimensione del controllo |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Area geografica | Mezzogiorno | Mezzogiorno | - | - | Mezzogiorno |
| Genere | Donna | Uomo | - | Donna | Donna |
| Classe di età | 18-34 anni | 18-34 anni e 45-54 | Over 55 | 45-54 | 18-34 anni e 35-44 |
| Titolo di studio | Fino alla licenza media | Fino alla licenza media | - | Fino alla licenza media | Fino alla licenza media |
| Tipo di lavoro | Temporaneo | Autonomo | - | - | Temporaneo e Autonomo |
| Professione | Bassa qualifica | Bassa qualifica | Bassa qualifica | Bassa qualifica | Bassa qualifica |
| Tempo pieno/parziale | Parziale | Parziale | Pieno | - | Parziale |
| Settore di attività economica | Servizi | Agricoltura | Agricoltura e Industria | Commercio | Commercio e Costruzioni |
| Settore privato/pubblico | Pubblico | Privato | Pubblico | Privato | - |
| Dimensione sede di lavoro | Fino a 10 | 250 e oltre | Fino 10 e 11-49 | 250 e oltre | 11-49 e 50-249 |

Fonte: elaborazioni su dati Inapp – V Indagine QdL (campione Lavoratori)

Nonostante si mantenga nell'analisi l'assunto dell'indipendenza tra le cinque dimensioni che compongono la qualità del lavoro, emerge chiaramente il carattere trasversale di alcuni fattori, che si ritrovano in più dimensioni.

Donne, giovani, occupati del Mezzogiorno, lavoratori con un ridotto investimento in istruzione e con basse qualifiche, sono i segmenti prevalentemente svantaggiati in termini di qualità del lavoro.

Questo risultato è evidenziato anche da alcuni sintomi elementari che risultano particolarmente critici. Il 24% dei lavoratori percepisce a rischio la propria salute sul posto di lavoro e questo aspetto risulta più preoccupante nel Mezzogiorno (28%) e tra i dipendenti pubblici⁴ (30%). Inoltre, più di un terzo dei lavoratori (37%) dichiara di non avere alcuna flessibilità rispetto all'orario, e tale aspetto è più marcato tra le donne (42%) specialmente se

⁴ Al riguardo, si ipotizza che ciò sia in relazione, per alcune professioni del settore pubblico (ad es. sanitarie e del comparto istruzione) con il ridotto distanziamento sociale del 2021, che può aver influito sulla percezione di rischio-salute.

dipendenti nel pubblico (50%). Un ulteriore elemento critico evidenziato riguarda l'immobilismo nelle carriere professionali, che coinvolge il 69% degli occupati e presenta valori maggiori tra i dipendenti pubblici e tra i giovani 18-34enni (73%). A Tutto ciò si aggiunge una crescente *routinizzazione* delle attività lavorative, che riguarda in particolar modo i lavoratori del Mezzogiorno, dove il 71% degli occupati dichiara di svolgere attività prevalentemente ripetitive e fra coloro incardinati in realtà produttive di piccolissime dimensioni (1-5 lavoratori) (68%).

Nel complesso, l'approccio multidimensionale mostra come le donne (che rappresentano 42% degli occupati con più di 17 anni) abbiano minori livelli di qualità del lavoro nella dimensione economica, dell'autonomia e del controllo e ciò può essere in parte spiegato da quella parte di segregazione di genere che ne limita l'accesso in determinate occupazioni e settori, ma anche dalle scelte, in alcuni casi obbligate, che queste ultime compiono in termini di investimento sul lavoro retribuito e sul lavoro di cura. In Italia l'impegno richiesto dalla conciliazione tra vita professionale e privata è una prerogativa quasi esclusivamente femminile. È la componente femminile a rinunciare frequentemente a percorsi lavorativi impegnativi che richiedono un investimento importante, soprattutto in termini di orario di lavoro. Un sintomo evidente di tale meccanismo è l'elevata quota di lavoro part-time che coinvolge le occupate, non solo nella sua componente involontaria. Ciò porta ad influenzare negativamente anche altre dimensioni, in primis quella economica, ma anche quella del controllo, così come consente di avere un vantaggio in quella ergonomica.

I giovani invece, risentono di una più bassa qualità del lavoro in termini economici, ergonomici e di controllo. Tali evidenze confermano risultati già noti sulla componente giovanile dell'occupazione (che rappresenta circa il 21,3% degli occupati italiani con più di 17 anni), che oltre ad avere difficoltà d'ingresso nel mercato del lavoro, consegue lavori caratterizzati da retribuzioni ridotte, contratti non standard (temporanei e part time) e spesso non coerenti con il titolo di studio posseduto.

Un ulteriore riflessione merita l'altro segmento svantaggiato, ossia i lavoratori del Mezzogiorno, che evidenziano una peggiore qualità del lavoro in termini economici, ergonomici e di controllo. Tale risultato, apparentemente noto e prevedibile, assume ancora più valore se si considera che è stato ottenuto tramite un'analisi multivariata, in grado di identificare l'effetto dovuto al territorio al netto delle altre variabili considerate nello studio, ribadendo come il divario territoriale si confermi, anche in termini di qualità del lavoro, come un elemento critico nel sistema produttivo del nostro Paese.

Interessante infine osservare gli occupati del settore pubblico e privato. Questi ultimi, in particolare, presentano i livelli peggiori di qualità del lavoro nella dimensione ergonomica e dell'autonomia mentre si posizionano meglio nella dimensione economica e della complessità, restituendo in tale modo un'immagine del settore impegnativa (in termini di orari di lavoro, stress, sforzo fisico, ecc.), eterodiretta e routinaria, ma anche redditizia, che in qualche modo restituisce dei vantaggi in termini economici, di sviluppo e di carriera. Nella posizione opposta si trovano, ovviamente, i dipendenti del settore pubblico.

Non sorprende, infine, il risultato evidenziato fra gli scarsamente istruiti con basse qualifiche che presentano ridottissimi livelli di qualità del lavoro in tutte le dimensioni. Nonostante il rendimento del capitale umano in Italia sia basso rispetto agli altri Paesi europei, l'istruzione terziaria favorisce nell'ingresso al mercato e protegge da cattivi lavori. Solo la dimensione della complessità fa eccezione e richiama l'attenzione sul tema del limitato investimento da parte delle imprese italiane nello sviluppo della forza lavoro (formazione, percorsi di carriera, ecc.), che riguarda trasversalmente tutti gli occupati.

In conclusione, le analisi presentate testimoniano l'elevata complessità e la multidimensionalità della qualità del lavoro, che richiede di essere osservata e misurata in ciascuna dimensione anche al fine di integrare le analisi sull'occupazione classicamente realizzate con indicatori di mercato (disoccupazione, retribuzione, ore lavorate, ecc.). Al riguardo, tuttavia, le analisi sulle dimensioni della qualità del lavoro hanno rivelato una sorta di doppio svantaggio: ciò che determina le disuguaglianze generate dal mercato in termini di ingresso e mantenimento dell'occupazione è quasi interamente sovrapponibile a ciò che comporta differenti livelli di qualità del lavoro. Le evidenze presentate indicano che i segmenti della popolazione che manifestano bassi livelli di qualità del lavoro coincidono con quelli che registrano indicatori di mercato più critici. Il riferimento

è alle componenti femminile e giovanile dell'occupazione, ai lavoratori del Mezzogiorno, alle basse qualifiche e ai bassi titoli di studio. A causa di fattori in larga parte comuni, il profilo di chi manifesta un elevato disagio nel mercato corrisponde a quello dei lavoratori con bassi livelli della qualità del lavoro. Tali risultati vanno tenuti in opportuna considerazione affinché l'analisi e la misurazione della qualità del lavoro non si riduca ad un mero esercizio di carattere metodologico. Essa dovrebbe infatti, condurre ad una riflessione più ampia che consenta di orientare i policy maker verso specifiche misure o proposte di policy per innalzare i livelli di qualità del lavoro, soprattutto per quei segmenti della popolazione più vulnerabili, ma anche potenzialmente più produttivi. Non riuscire a garantire buona occupazione per i giovani o per le donne, che sono mediamente più istruiti rispetto al resto della popolazione, comporta di fatto non solo uno svantaggio individuale, ma anche un dispendio e un sottoutilizzo di capitale umano collettivo, e in primis per le imprese.

Tali considerazioni però non si applicano indistintamente a tutte le realtà produttive. Gli approfondimenti realizzati sulle imprese basate sui dati forniti dall'indagine rivolta alle unità locali italiane hanno evidenziato che i contesti lavorativi e organizzativi di qualità, in cui vi è un buon investimento nelle pratiche di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici e in cui si riscontrano opportunità di sviluppo e formazione, e si investe in innovazione sono anche quelli che presentano le migliori performance aziendali e che hanno subito meno l'impatto della recente crisi sanitaria e della passata crisi finanziaria. Tali approfondimenti sono di seguito presentati.

Le imprese nell'emergenza: caratteristiche, comportamenti e scelte organizzative (di Canal T. e Luppi M.)

Premessa

L'emergenza Covid-19 iniziata a marzo del 2020 ha generato una complessiva crisi economica che ha colpito il sistema produttivo italiano con importanti ricadute anche sul fattore lavoro. Le analisi presentate hanno la finalità di fornire una prima ricostruzione del contesto produttivo nazionale a due anni di distanza dall'inizio dell'emergenza sanitaria, prestando particolare attenzione alle strategie e alle scelte organizzative compiute dalle imprese in termini di risorse umane e in termini di scelte innovative e competitive intraprese. Inoltre, rispetto agli impatti che l'emergenza sanitaria ha generato, l'analisi mostra le relative azioni adottate per contrastarne gli effetti.

Il lavoro propone quindi una lettura dei contesti lavorativi attraverso dimensioni ritenute cruciali nell'assicurare sia il buono stato di salute dell'impresa, che quello dei suoi lavoratori. Per questo le analisi sono rivolte: allo studio della composizione e delle caratteristiche delle risorse umane; al grado di innovazione di prodotto, di processo ma soprattutto organizzativo; al grado di competitività; e, in termini più trasversali, al settore economico di riferimento, alla macroarea territoriale e principalmente alla dimensione delle imprese.

I dati utilizzati per condurre le analisi empiriche presentate provengono dalla V indagine Inapp sulla qualità del lavoro in Italia, nella sua componente relativa alle unità locali⁵. L'indagine è stata realizzata nel corso del 2021, durante la seconda fase dell'emergenza sanitaria. Le unità locali attive durante la rilevazione sono,

⁵ I dati provengono dalla V indagine Inapp sulla Qualità del lavoro nella sua componente relativa alle Unità locali (5000 unità locali). L'indagine si è svolta fra febbraio e giugno 2021. La base informativa ha come universo di riferimento le unità locali, operanti in tutti i settori dell'economia italiana ad esclusione del settore pubblico e del settore agricolo. Le unità locali eleggibili fanno parte di società di persone, di capitali, di cooperative, di altra società privata e a partecipazione statale; sono esclusi gli imprenditori individuale, i liberi professionisti, i lavoratori autonomi. Inoltre, nella popolazione di riferimento non sono incluse le unità locali senza addetti. Tale popolazione è ricavata dall'archivio ISTAT "ASIA – unità locali".

quindi, un interessante oggetto dell'analisi, in primo luogo in quanto sopravvissute ad un periodo complessivamente difficile. In secondo luogo, per la peculiarità delle informazioni rilevate, che consentono di tracciare il profilo organizzativo adottato dall'unità locale, elemento essenziale nello studio della relazione fra la performance aziendale e la qualità del lavoro degli addetti. Nel dettaglio all'interno dell'indagine per ogni unità locale si è rilevato: il profilo organizzativo e la gestione delle risorse umane; la propensione all'investimento in capitale umano; i meccanismi di coinvolgimento o di controllo sul lavoratore; le scelte strategiche, gli ambiti e i margini d'innovazione; le strategie aziendali in merito alle scelte di posizionamento competitivo; le informazioni sulle azioni attuate per fronteggiare gli effetti negativi dell'emergenza sanitaria.

Il contesto delle UL

Le unità locali operanti nel settore privato extra agricolo nel 2021 sono 1.746.527. Nel totale delle unità locali osservate sono impiegati oltre 20 milioni di addetti, nel 93% dei casi come dipendenti (88,2% a tempo indeterminato e l'11,8% a tempo determinato), mentre il restante 7% è impiegato come prestatore d'opera⁶. Fra questi ultimi la tipologia contrattuale più utilizzata è il contratto di collaborazione (coordinata e continuativa per il 36,4% ed occasionale per il 19,2%). Inoltre, un 10,5% dei prestatori d'opera è in tirocinio, stage o ha una borsa di studio⁷.

Risultati

L'analisi dei comportamenti adottati dalle realtà imprenditoriali italiane durante la crisi provocata dall'emergenza sanitaria ha evidenziato la capacità di adottare strategie differenti di tenuta e di potenziale ripresa in stretta relazione con la dimensione dell'unità locale/impresa. Le realtà che appaiono più virtuose, al riguardo, sono quelle con 50-249 addetti, che si distinguono rispetto alle altre per: elevati livelli di condivisione e pianificazione delle attività; minore difficoltà nel rinnovare i contratti temporanei; maggiore utilizzo dei canali formali e digitali per il recruitment, valorizzazione delle competenze dei potenziali lavoratori; molteplicità di azioni innovative intraprese negli ultimi due anni (organizzative, di prodotto e di processo); per l'acquisto di brevetti; e per la pluralità di interventi adottati per fronteggiare l'emergenza sanitaria. Al contempo, le realtà in maggiore difficoltà paiono quelle di piccolissime dimensioni (con 6-9 addetti, ma in particolare quelle con sino a 5 addetti), aspetto rilevato nella maggior parte delle evidenze empiriche presentate, oltre a quanto dichiarato direttamente dalle stesse.

Le analisi descrittive evidenziano un legame virtuoso fra un profilo organizzativo incline all'investimento nelle risorse umane (contratti stabili, formazione, autonomia e coinvolgimento nelle attività, disponibilità al work life balance, propensione allo smart working, etc.), le scelte strategiche e gli ambiti d'innovazione intrapresi. Al fine di approfondire tale relazione si è scelto di focalizzare l'analisi, in prima battuta, sull'identificazioni dei diversi modelli organizzativi nella gestione delle risorse umane al fine di ottenere categorie interpretative utili per una lettura più chiara di come le imprese si caratterizzino in relazione sia ad aspetti strutturali che a scelte strategiche, performance e outcomes. L'applicazione di una cluster analisi rispetto a tre aspetti centrali relativi ai modelli di gestione delle risorse umane quali, l'inquadramento contrattuale dei lavoratori, la flessibilità e l'orientamento produttivo e il grado di partecipazione e autonomia del lavoratore ha permesso l'identificazione di quattro modelli organizzativi rappresentativi delle unità locali analizzate. Le "tradizionale di qualità" (49,7% delle imprese italiane) con un elevato livello di lavoratori permanenti, una bassa propensione allo smart working e un discreto livello sia nella propensione all'innovazione che nel promuovere la partecipazione e l'autonomia lavorativa; le "ibride" (20,0% delle imprese italiane) caratterizzate da un elevato livello di lavoratori a tempo determinato e una bassa propensione al lavoro agile,

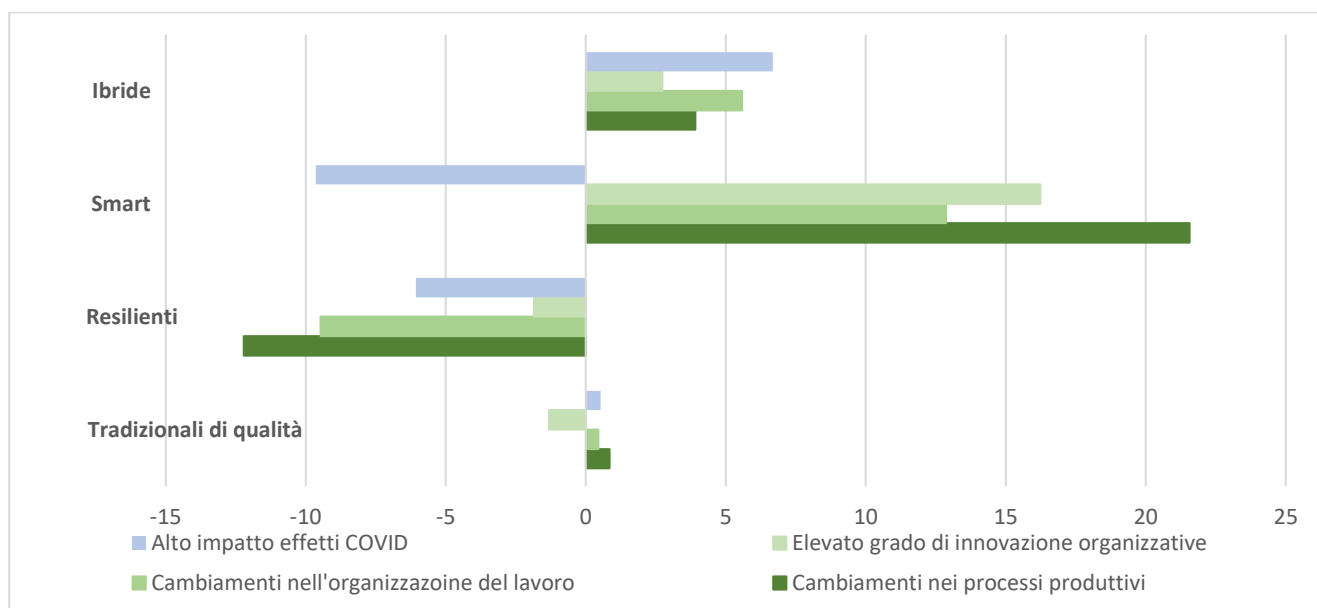
⁶ L'elevato utilizzo di lavoro dipendente e al contempo, le basse quote di prestatori d'opera riflettono le caratteristiche del campione che ha come universo di riferimento le unità locali operanti in tutti i settori dell'economia italiana ad esclusione del settore pubblico e del settore agricolo, in cui è più diffuso il lavoro 'non standard', si pensi ad esempio ai co.co.co. nella Pubblica Amministrazione e al diffuso utilizzo di contratti atipici di breve durata nell'Agricoltura.

⁷ Per un approfondimento sulle caratteristiche delle unità locali si rimanda al working paper Inapp che sarà reso pubblico il 18 gennaio 2023 durante il convegno.

ma una propensione all'innovazione e la cambiamento superiore alla media nazionale; le "resilienti" (15,7% delle imprese italiane), sia in termini di gestione delle risorse umane (elevato utilizzo di contratti atipici) che di autonomia concessa ai lavoratori, poco inclini al cambiamento e all'innovazione; e infine le "smart" (8,2% delle imprese italiane) che presentano una gestione delle risorse umane di qualità sia sotto il profilo dell'inquadramento lavorativo che in termini di autonomia e partecipazione del lavoratore, con una propensione all'innovazione, al cambiamento e alla flessibilità organizzativa decisamente più elevata rispetto al resto delle imprese.

L'analisi dei modelli organizzativi rispetto alle caratteristiche strutturali, quali dimensione, settore economico e macroarea territoriale evidenzia che fatto salvo per la prima dimensione in cui i cluster tendono a differenziarsi in modo significativo, con le smart maggiormente orientate a imprese di medie dimensione e le resilienti di piccole, nei restanti due aspetti le differenze principali riguardano il cluster relativo alle imprese smart. Quest'ultime sono concentrate prevalentemente nel settore "altri servizi" e nel Nord-Est a discapito del Sud e Isole dove sono meno presenti. Sono, invece, soprattutto le differenze mostrate rispetto a cambiamenti organizzativi, innovazione, ed effetti negativi generati dalla recente crisi Covid a risultare di particolare interesse.

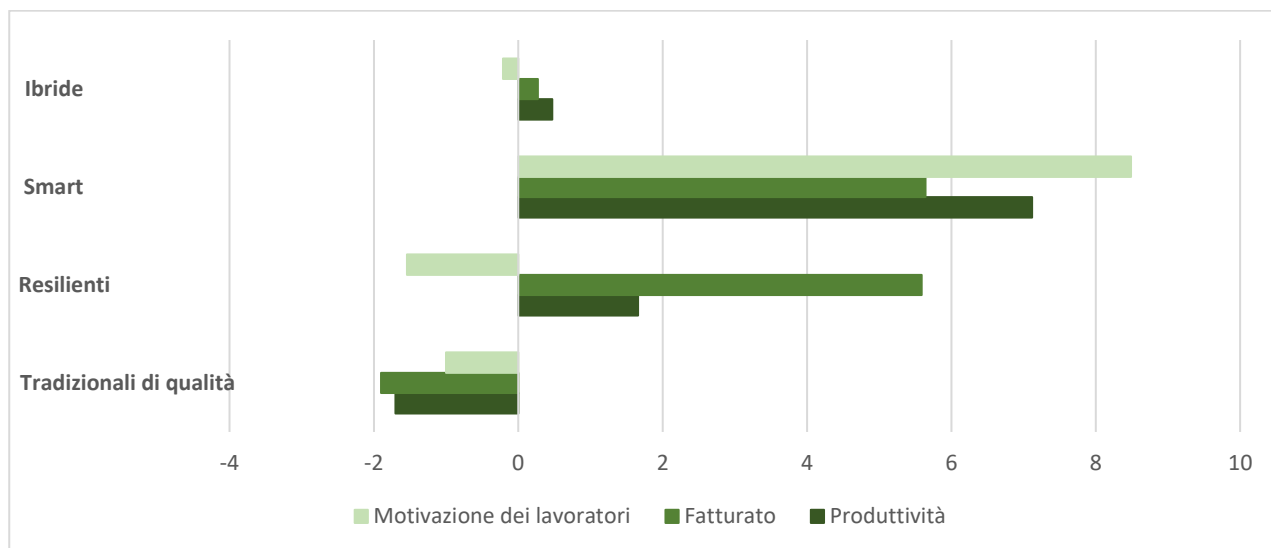
Figura 1. Cambiamenti, innovazione e impatto percepito crisi Covid (*Differenze relative rispetto alla totalità dell'UL analizzate (0= valore medio nazionale) (anno 2021)*)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp – V Indagine QdL (campione Unità Locali)

Le imprese smart, infatti, sono in quota minore fra quelle che hanno registrato elevati impatti negativi a seguito della crisi Covid. Inoltre, sono quelle che presentano l'incidenza maggiore fra le unità locali che hanno introdotto cambiamenti sia nell'organizzazione del lavoro che nei processi produttivi e ugualmente in termini di innovazione organizzative. Anche riguardo agli effetti generati dai cambiamenti e innovazioni introdotte sono soprattutto le imprese smart a presentare le incidenze maggiori rispetto a effetti in termini di motivazione dei lavoratori, fatturato e produttività. Inoltre, queste imprese presentano le percentuali maggiori fra le unità locali che ritengono che il work-life balance sia una responsabilità dell'impresa, nonché sono anche quelle che formano maggiormente i propri lavoratori.

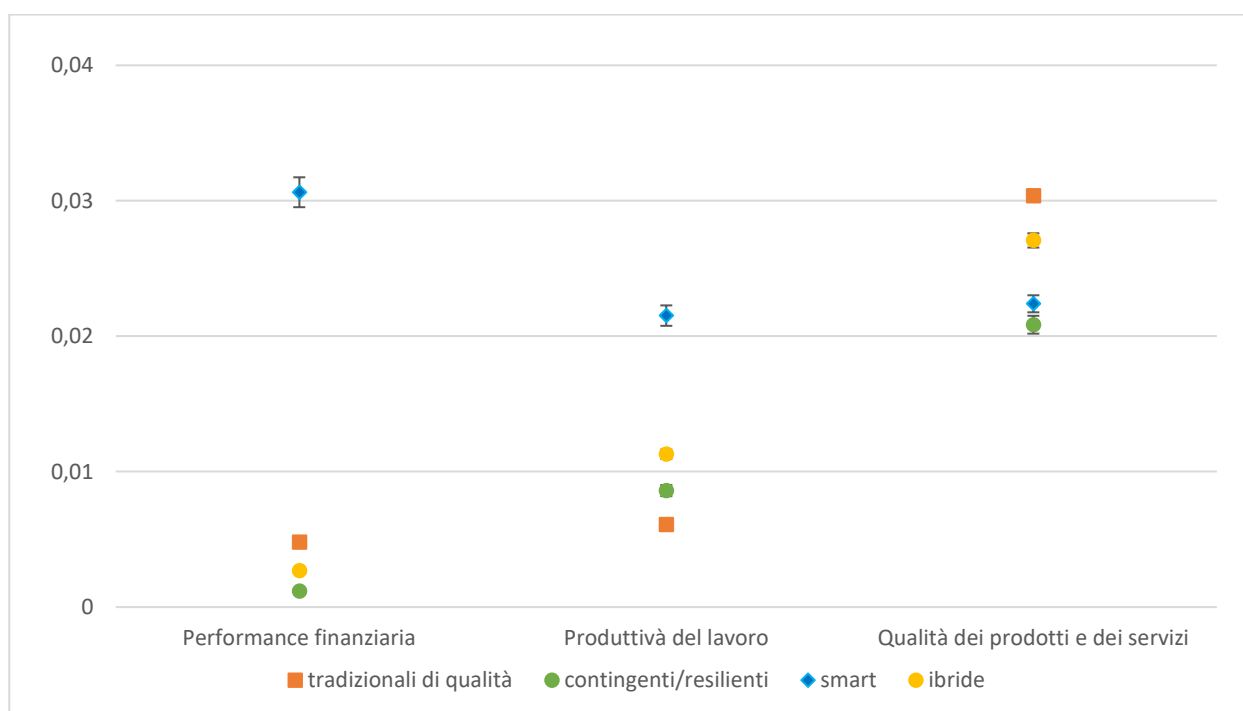
Figura 2. Effetti generati da cambiamenti e innovazioni di processo, di prodotto e di modalità produttive (Differenze relative rispetto alla totalità dell'UL analizzate (0= valore medio nazionale))



Fonte: elaborazioni su dati Inapp – V Indagine QdL (campione Unità Locali)

I risultati dei modelli di regressione logistica permettono di validare ulteriormente il dato rispetto all'impatto della recente crisi sanitaria, ma anche rispetto a potenziali outcomes delle imprese, quali produttività del lavoro e performance finanziarie. Al netto degli aspetti strutturali considerati, così come delle innovazioni e cambiamenti introdotti e di ulteriore elementi impattanti, i risultati confermano che le imprese smart mostrano una minor disposizione ad aver subito impatti elevati dalla recente crisi e una maggior probabilità di valutare, rispetto alle concorrenti operanti nello stesso settore, la propria performance finanziaria e la propria produttività del lavoro nettamente superiore.

Figura 3. Probabilità predette outcomes autopercipiti



Fonte: elaborazioni su dati Inapp – V Indagine QdL (campione Unità Locali)

La lettura congiunta di queste tipologie d'impresa rispetto all'impatto della crisi evidenzia che le "smart", capaci di coniugare condivisione e partecipazione organizzativa, elevata flessibilità organizzativa, propensione allo smart working e forte orientamento verso innovazione e cambiamento, sono quelle che hanno pagato meno lo scotto della recente crisi sanitaria e con la maggior tendenza a ritenere la propria produttività del lavoro e performance finanziare nettamente superiore ai competitors. Al contrario, le imprese rientranti nel modello ibrido, nonostante presentino una quota di innovazione e cambiamento organizzativo superiore alla media, presentando al contempo forti tratti di precariato strutturale, ridotta flessibilità di organizzazione lavorativa e limitata compartecipazione alla gestione organizzativa, hanno subito gli effetti maggiori della recente crisi sanitaria. Questo dato indica che è una visione innovativa complessiva, ossia sia organizzativa che di prodotto, la strada da seguire per migliorare la qualità e la competitività delle imprese italiane. Occorre, pertanto, mantenere alta l'attenzione sulla qualità del lavoro tenendo conto del ruolo che decisori politici, imprese e parti sociali possono svolgere al riguardo, con l'auspicio che i futuri investimenti sul lavoro siano orientati dal duplice obiettivo di favorire il benessere organizzativo e gli interessi economici delle imprese, per investire in modelli di sviluppo meno fragili e più sostenibili.