

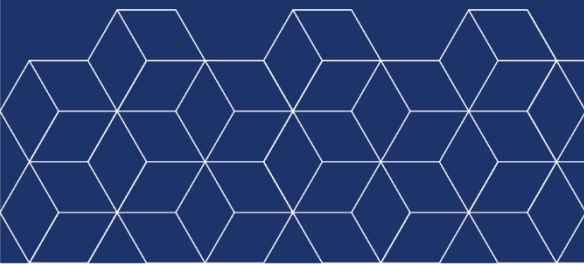
WORKING PAPER

INAPP WP n. 93

Le imprese nell'emergenza: caratteristiche, comportamenti e scelte organizzative

Tiziana Canal

Matteo Luppi



Le imprese nell'emergenza: caratteristiche, comportamenti e scelte organizzative

Tiziana Canal

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Roma
t.canal@inapp.org

Matteo Luppi

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Roma
m.luppi.ext@inapp.org

SETTEMBRE 2022

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente di appartenenza.

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Le caratteristiche delle unità locali. – 3. I comportamenti delle imprese: la gestione delle risorse umane e le strategie competitive e innovative; 3.1 La gestione delle risorse umane; 3.2 Le strategie competitive e innovative. – 4. Le scelte organizzative durante il Covid. – Bibliografia

INAPP – Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche

Corso d'Italia 33
00198 Roma, Italia

Tel. +39 06854471
Email: urp@inapp.org

www.inapp.org

ABSTRACT

Le imprese nell'emergenza: caratteristiche, comportamenti e scelte organizzative

Il paper, utilizzando i dati della quinta Indagine Inapp sulla qualità del lavoro in Italia, nella sua componente relativa alle unità locali, fornisce una prima ricostruzione del contesto produttivo nazionale a due anni di distanza dall'inizio della crisi per l'emergenza Covid-19, focalizzando l'attenzione sia sulle scelte organizzative compiute dalle imprese riguardo alle risorse umane, sia sulle strategie innovative e competitive intraprese dalle stesse. Inoltre, rispetto agli impatti che l'emergenza sanitaria ha generato all'interno delle unità locali, l'analisi mostra le azioni adottate dalle imprese per contrastarne gli effetti. Nel complesso, le evidenze presentate consentono di cogliere lo stato di salute delle imprese e le loro potenziali capacità di sviluppo, nonché l'eventuale ambiente di lavoro fra gli addetti, aspetti che mostrano variazioni interessanti quando la lettura è posta in termini più trasversali, al settore economico di riferimento, alla macroarea territoriale, ma soprattutto alla dimensione delle unità locali.

PAROLE CHIAVE: qualità del lavoro, imprese, risorse umane, innovazione, competitività, Covid-19

CODICI JEL: A14, J2, J01, J24

DOI: 10.53223/InappWP_2022-93

Citazione:

Canal T., Luppi M. (2022), *Le imprese nell'emergenza. Caratteristiche, comportamenti e scelte organizzative*, Inapp Working Paper n.93, Roma, Inapp

1. Introduzione

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. L'Istat, con le indagini realizzate presso le imprese durante e dopo l'emergenza sanitaria ha fornito preziose informazioni sui comportamenti intrapresi da queste ultime, soprattutto in termini di cambiamento strategico e operativo adottato e sui relativi effetti di carattere economico e finanziario (Istat 2020a; 2020b; 2021d; 2022a; 2022b). Qualcosa in meno si sa, invece, riguardo ai mutamenti che hanno interessato i contesti lavorativi negli ultimi anni, soprattutto in termini di qualità del lavoro¹. L'analisi presentata nelle prossime pagine intende fornire informazioni al riguardo. In particolare, la finalità è quella di fornire una prima ricostruzione del contesto produttivo nazionale a due anni di distanza dall'inizio della crisi per l'emergenza Covid-19, prestando particolare attenzione, da un lato, alle strategie e alle scelte organizzative compiute dalle imprese in termini di risorse umane e dall'altro 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 quinta Indagine Inapp sulla qualità del lavoro in Italia, nella sua componente relativa alle unità locali² (UL). L'Indagine è stata realizzata nel corso del 2021, durante la seconda fase dell'emergenza sanitaria. Le unità locali attive durante la rilevazione sono, quindi, un interessante oggetto dell'analisi, in primo luogo in quanto sopravvissute a 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 (Canal e Gualtieri 2020; Leoni 2008; Wood *et al.* 2012). Nel dettaglio all'interno

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 risale al 2002. A questa sono seguite altre quattro rilevazioni, nel 2006, nel 2010 e nel 2015 e 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 lavoratori e l'altra a un campione di 5.000 unità locali.

² I dati provengono dalla quinta 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 a 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 individuali, 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'.

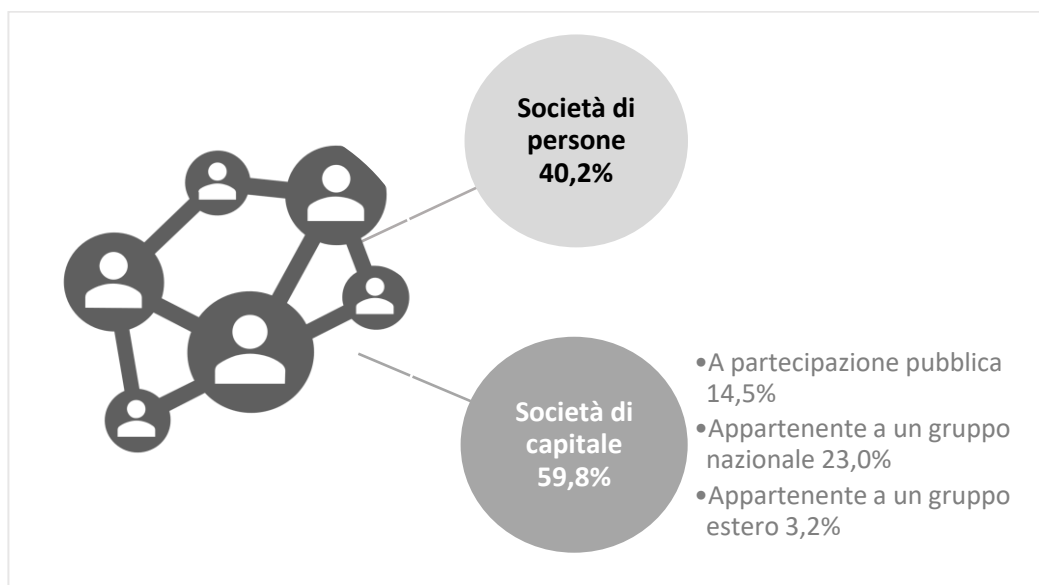
dell'Indagine per ogni unità locale si è rilevato: il profilo organizzativo e la gestione delle risorse umane; la propensione all'investimento in capitale umano; i meccanismi di coinvolgimento o di controllo sul lavoratore; le scelte strategiche, gli ambiti e i margini d'innovazione; le strategie aziendali in merito alle scelte di posizionamento competitivo; le informazioni sulle azioni attuate per fronteggiare gli effetti negativi dell'emergenza sanitaria.

Il lavoro è strutturato come segue. La prima sezione presenta sinteticamente le caratteristiche delle unità locali a livello nazionale sia rispetto alle categorie interpretative presentate in precedenza che rispetto a ulteriori elementi utili al fine di comprendere le caratteristiche distintive delle realtà imprenditoriali italiane. La sezione successiva presenta i comportamenti che le unità locali hanno adottato nell'ultimo periodo riguardo alla gestione delle risorse umane e alle strategie innovative e competitive intraprese. La sezione finale è dedicata all'analisi delle azioni che le unità locali hanno attuato durante la fase pandemica per contrastarne gli effetti negativi, accompagnata da brevi riflessioni conclusive.

2. Le caratteristiche delle unità locali

Nel 2021 sono 1.746.527 le unità locali operanti nel settore privato extra agricolo. Il 40,2% sono società di persone, mentre il restante 59,8% è rappresentato da società di capitale, partecipate pubbliche nel 14,5% dei casi e facenti parte di gruppi, nazionali o esteri, per il 26,2% delle stesse (figura 1).

Figura 1. Forma giuridica delle unità locali. Anno 2021 (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

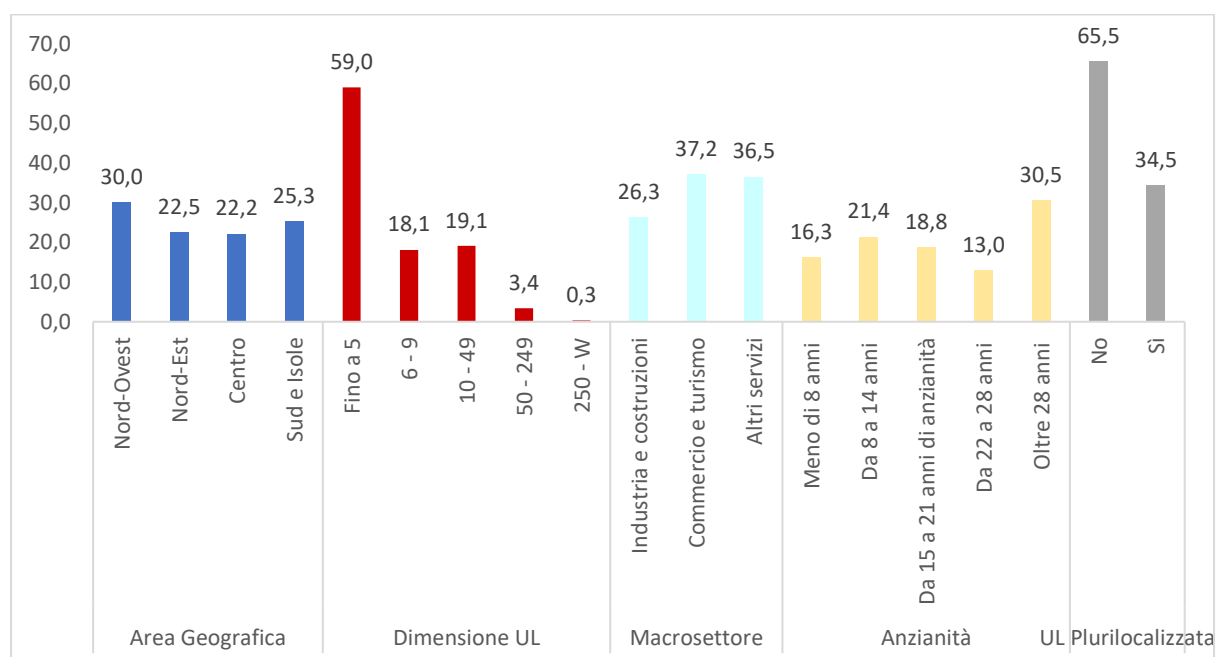
La rilevazione delle principali caratteristiche mostra una netta prevalenza delle unità locali monolocalizzate (65,5%), vale a dire vere e proprie imprese senza ulteriori sedi o stabilimenti dislocati altrove, sul territorio nazionale o estero, ed evidenzia la preminenza delle unità locali con al massimo 9 addetti (il 59% impiega sino a 5 addetti e il 18% da 6 a 9) (figura. 2). Il sistema produttivo italiano,

come noto, si caratterizza nel panorama europeo, oltre che per l'elevata numerosità della popolazione d'impresa³ soprattutto per le dimensioni medie decisamente ridotte delle stesse (si pensi ai 4 addetti medi in Italia, verso i 12 addetti in Germania) (Istat 2021a). Di fatto, le unità locali con 10-49 addetti nel 2021 sono solo il 19,1% e ancora meno numerose sono quelle di maggiore dimensione (il 3,4% le unità locali con 50-249 addetti e solo lo 0,3% quelle con oltre 250 addetti).

Riguardo alla dislocazione territoriale, oltre la metà delle unità locali si collocano nei territori del Nord Italia (30% nel Nord-Ovest e 22,5% nel Nord-Est), il 22,2% è situato nei territori del Centro Italia e il restante 25,3% nel Mezzogiorno.

Osservando invece la distribuzione per macrosettore si rileva una lieve prevalenza delle unità locali operanti nel settore del commercio e del turismo (37,2%), seguono quelle operanti negli altri servizi (36,5%) e infine le unità locali dell'industria e delle costruzioni (26,3%). Quest'ultimi due settori, qui osservati in modo aggregato, sono anche quelli che negli ultimi 10 anni hanno subito le maggiori contrazioni sia da un punto di vista demografico che in termini di addetti, in seguito alla progressiva tendenza alla de-industrializzazione e alla corrispondente terziarizzazione del sistema produttivo italiano (Istat 2021a). Inoltre, se il 43,5% delle unità locali opera da oltre 22 anni, un 16,3% ha meno di 8 anni di vita e, come rilevato anche nella precedente indagine, la tendenza alla longevità cresce all'aumentare della dimensione (figura 2).

Figura 2. Unità locali per principali caratteristiche. Anno 2021 (%)



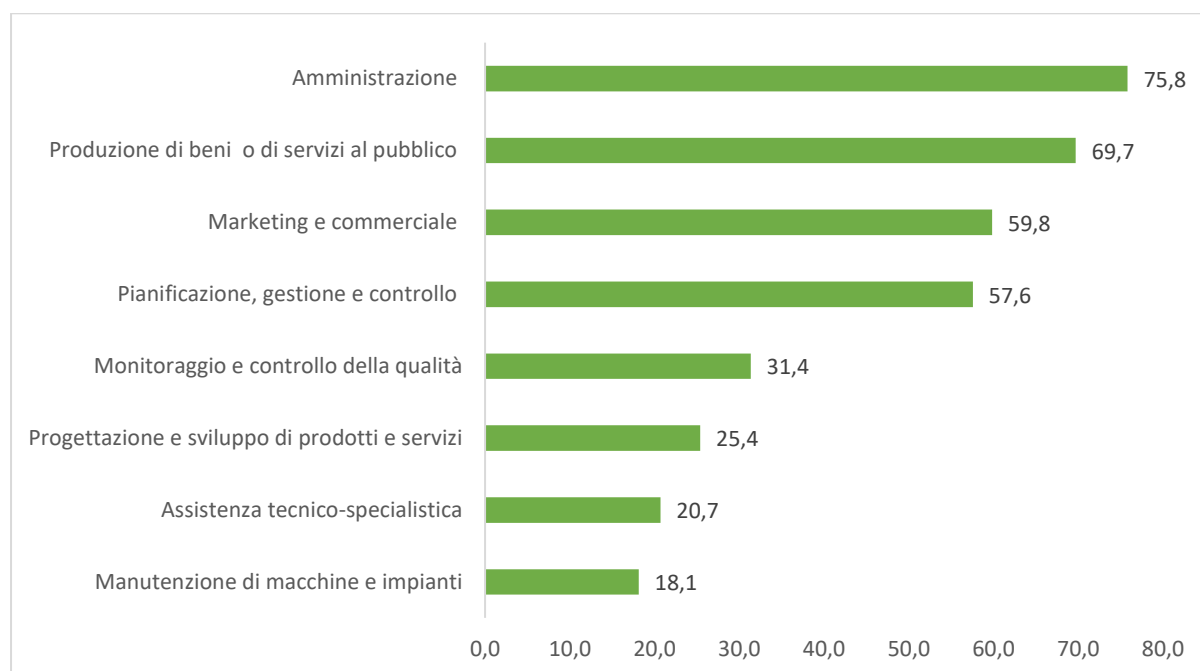
Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

³ Nel 2018, ad esempio, le imprese italiane rappresentavano il 16,3% di quelle europee – oltre il 4% in più rispetto alla popolazione d'impresa di Francia, Germania e Spagna – nonostante il calo demografico d'impresa registrato in Italia rispetto agli altri Paesi dal 2008 al 2018 (Istat 2021a).

All'interno delle unità locali vengono svolte molteplici e differenti attività, solo il 12%, infatti, dà in outsourcing interamente o parte delle proprie funzioni.

La figura 3 mostra la quota di unità locali che svolge in sede le attività elencate: il 76% svolge autonomamente le funzioni di tipo amministrativo (segreteria, contabilità e bilanci, affari generali, legali, gestione delle paghe e dei contributi) e circa il 70% realizza vere e proprie attività di produzione di beni (fabbricazione, confezionamento e stoccaggio) o di servizi rivolti al pubblico (nel turismo, nel commercio, nella ristorazione, o nei servizi finanziari). Seguono le attività di marketing e di pianificazione, gestione e controllo svolte in loco per oltre la metà delle unità locali (59,8% e 57,6%); infine meno numerose sono le sedi che svolgono operazioni di monitoraggio e controllo della qualità (31,4%), progettazione e sviluppo di prodotti e servizi (25,4%), assistenza tecnico-specialistica (20,7%) e manutenzione di impianti (18,1%) (figura 3).

Figura 3. Attività svolte presso la sede. Anno 2021 (%)

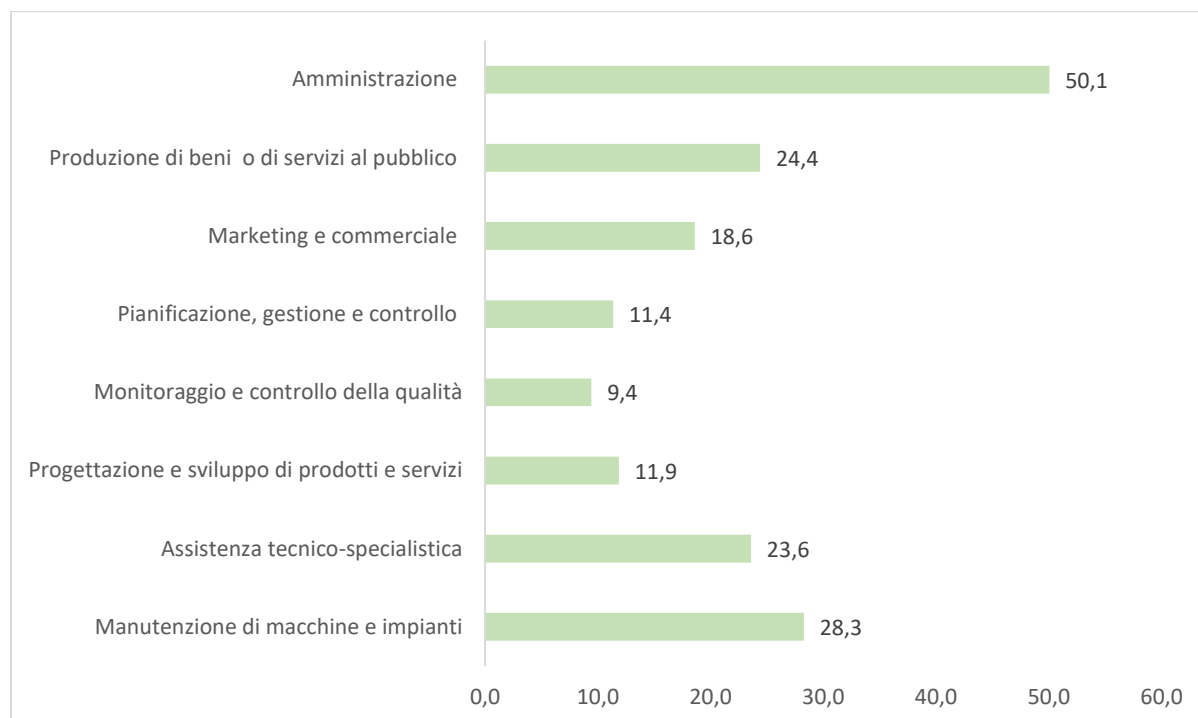


Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Fra il 12% delle unità locali che affidano all'esterno funzioni e operazioni, il 50% necessita di supporto di tipo amministrativo, il 28,3% di manutenzione di macchine e impianti, il 24,4% esternalizza la produzione di beni servizi e il 23,6% l'assistenza tecnico-specialistica (figura 4).

Nel complesso, quindi, la quasi totalità delle unità locali realizza in sede le proprie funzioni, che sono principalmente attività di amministrazione, produzione, gestione e marketing e secondariamente operazioni attinenti ai processi di progettazione, assistenza e manutenzione.

L'essenziale descrizione delle principali caratteristiche delle unità locali, coinvolte nella quinta Indagine Inapp sulla qualità del lavoro in Italia, consente di introdurre gli approfondimenti empirici sui comportamenti attuati dalle imprese nel corso del 2021 riguardo alla gestione delle risorse umane, alle strategie competitive e innovative adottate nel complesso, e alle azioni specifiche implementate per fronteggiare gli effetti negativi dell'emergenza sanitaria.

Figura 4. Attività date in outsourcing. Anno 2021 (%)

Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

3. I comportamenti delle imprese: la gestione delle risorse umane e le strategie competitive e innovative

3.1 La gestione delle risorse umane

La crisi economica provocata dalla diffusione della pandemia ha determinato effetti importanti ed eterogenei fra le imprese italiane, che si sono dovute confrontare con le chiusure temporanee nella fase di maggiore emergenza; la riduzione della domanda; la diminuzione o il rallentamento delle attività; il ricorso allo smart working; l'adozione di nuove misure di sicurezza e sanificazione degli ambienti; sino all'impossibilità ad adottare misure ritenute ordinarie nei peggiori momenti di crisi, come la riduzione del personale. Tuttavia, in molti casi, numerose sono state le misure fiscali e finanziarie messe in campo dal governo a sostegno dei settori economici e lavorativi maggiormente interessati dalle misure restrittive pandemiche⁴. Restrizioni e aiuti hanno prodotto effetti differenti sulle imprese, in larga misura influenzati dalle strategie di crescita intraprese prima della crisi, soprattutto in termini di investimento in capitale umano e tecnologico, associato all'adozione di nuovi paradigmi organizzativi (Istat 2021b). Al riguardo il patrimonio informativo raccolto dall'Istat negli ultimi anni ha evidenziato che le strategie adottate dalle imprese prima del 2020 hanno influenzato fortemente la loro capacità "di reagire a shock esogeni avversi quali quello associato alla pandemia di

⁴ A questo riguardo si rinvia ai dossier della Camera dei Deputati, cfr. <<https://bit.ly/3R7gbd1>>.

Covid-19", mostrando in alcuni casi un inaspettato potenziale di crescita, che rimanda alla combinazione delle scelte compiute in ambito produttivo, organizzativo, tecnologico e di mercato (Istat 2021b).

Rispetto al fattore lavoro, i limiti dettati a livello governativo, hanno impegnato le imprese a compiere scelte operative e organizzative nuove in termini di gestione del personale, combinando strumenti di flessibilità diversi, anche in base alle politiche di sostegno o alle misure restrittive implementate durante l'emergenza. In particolare, i vincoli imposti dai provvedimenti sul blocco dei licenziamenti hanno indotto le imprese a utilizzare meno gli strumenti di flessibilità quantitativa esterna (aumento o diminuzione degli addetti), rispetto alla passata crisi economico-finanziaria, utilizzando invece congiuntamente strumenti di flessibilità quantitativa interna (CIG-Covid, riduzione dell'orario di lavoro e ferie obbligate) e di flessibilità organizzativa (lavoro da remoto, rimodulazione dei giorni di lavoro, formazione aggiuntiva) (Istat 2021b).

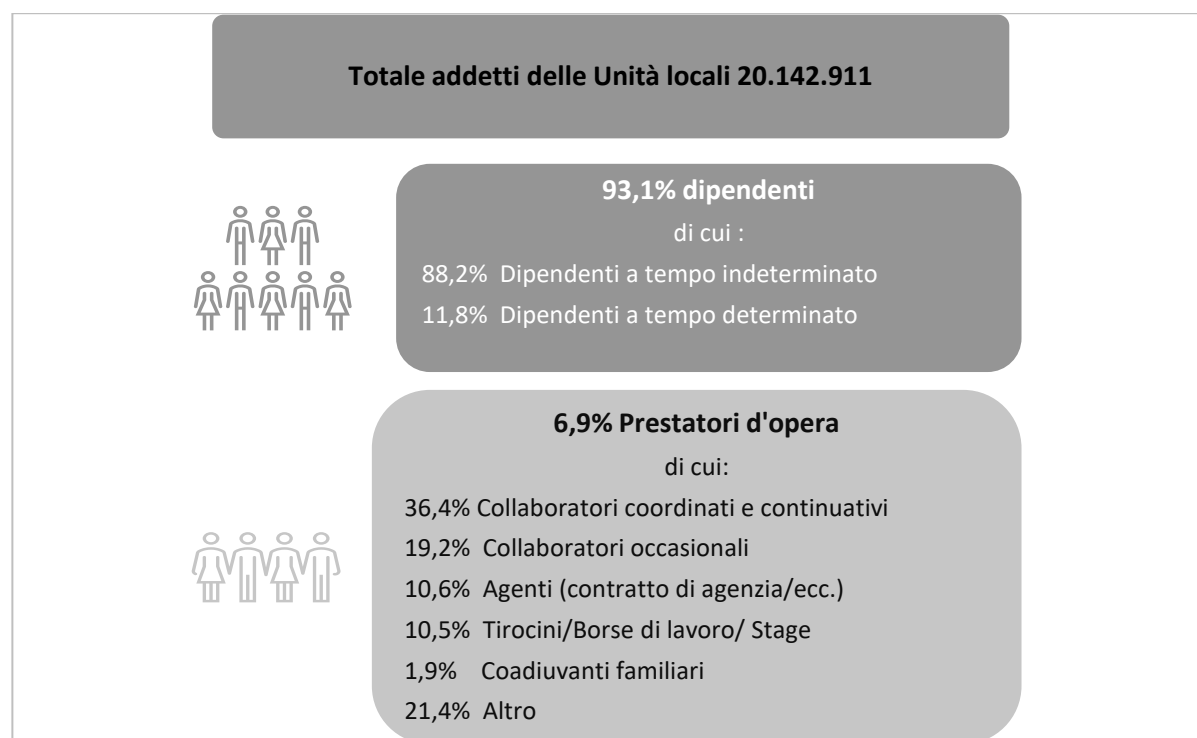
Partendo da tali considerazioni, la sezione illustra i comportamenti adottati dalle unità locali nel corso del 2021 riguardo alla gestione delle risorse umane. Le strategie adottate in termini di acquisizione e gestione delle risorse umane consentono, infatti, di cogliere sia lo stato di salute delle sedi e le loro potenziali capacità di sviluppo, sia l'eventuale clima lavorativo fra gli addetti. La possibilità d'impiegare nuove risorse, dotate di skills diverse rispetto a quelle già possedute, ma soprattutto la scelta d'investire su tali risorse, con contratti di lavoro permanenti, piani di sviluppo e formazione, elevati livelli di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori nelle attività e nelle decisioni, può essere considerata una proxy dello stato di salute delle imprese nonché del potenziale benessere dei lavoratori (Canal e Gualtieri 2020; Canal *et al.* 2020; Gallie *et al.* 2017).

Il primo aspetto utile da osservare, al riguardo, concerne le forme contrattuali utilizzate per impiegare le risorse. L'utilizzo di lavoro standard rivela infatti concrete capacità per l'impresa di finanziare il fattore lavoro più 'costoso' e allo stesso tempo denota un'attitudine all'investimento in tale fattore, quanto meno da un punto di vista temporale.

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'opera⁵. Fra questi ultimi la tipologia contrattuale più utilizzata è il contratto di collaborazione (coordinata e continuativa per il 36,4% e occasionale per il 19,2%). Inoltre, un 10,5% dei prestatori d'opera è in tirocinio, stage o ha una borsa di studio (figura 5).

Rispetto alle differenze di genere riscontrabili nella composizione del personale dipendente, le donne impiegate con contratti a tempo indeterminato sono 6.670.891, ovvero il 41,4% del totale, mentre poco più di 850.000 sono assunte con contratti a tempo determinato (il 39,7% del totale). Inoltre, su oltre tre milioni di lavoratori part-time, le donne rappresentano il 64%.

⁵ 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 con l'esclusione del settore pubblico e del settore agricolo, in cui è più diffuso il lavoro 'non standard' (si pensi per esempio ai co.co.co. nella Pubblica amministrazione e al diffuso utilizzo di contratti atipici di breve durata nell'agricoltura).

Figura 5. Addetti nelle unità locali per tipo di contratto. Anno 2021 (%)

Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Il ridotto impiego di risorse umane femminili, sia in termini di consistenza che di ore lavorate, conferma le criticità strutturali del mercato del lavoro italiano in termini di genere (Istat 2021b; Esposito 2021), evidenziando, fra l'altro, comportamenti differenti fra le imprese. Sul totale delle unità locali, infatti, il 19,3% non ha nessun dipendente donna e le quote di presenza femminile mostrano andamenti diversi se si osservano le caratteristiche delle unità locali/imprese (tabella 1).

Tabella 1. Quota di dipendenti donne per caratteristiche dell'UL (%)

	Dimensione unità locale					Area			Settore			Totale	
	0-5	5-9	10-49	50-249	250-W	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Industria e costruzioni	Commercio e turismo		Altri servizi
Nessun dipendente donna	28,4	11,3	3,6	0,6	0,9	17,8	12,2	23,6	23,8	24,1	22,4	12,8	19,3
Sotto il 25%	2,7	20,7	37,9	29,0	20,3	13,1	17,8	10,7	14,1	27,3	10,2	7,9	13,9
Dal 25 al 50%	13,9	28,4	25,0	30,1	46,4	21,2	16,9	19,4	19,5	23,4	21,3	14,6	19,4
Dal 50 al 75%	26,1	21,3	18,5	25,7	20,1	21,4	28,5	22,5	23,1	18,3	24,5	26,7	23,7
Dal 75 al 100%	28,9	18,4	15,0	14,6	12,3	26,5	24,6	23,8	19,5	6,9	21,6	38,0	23,7
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

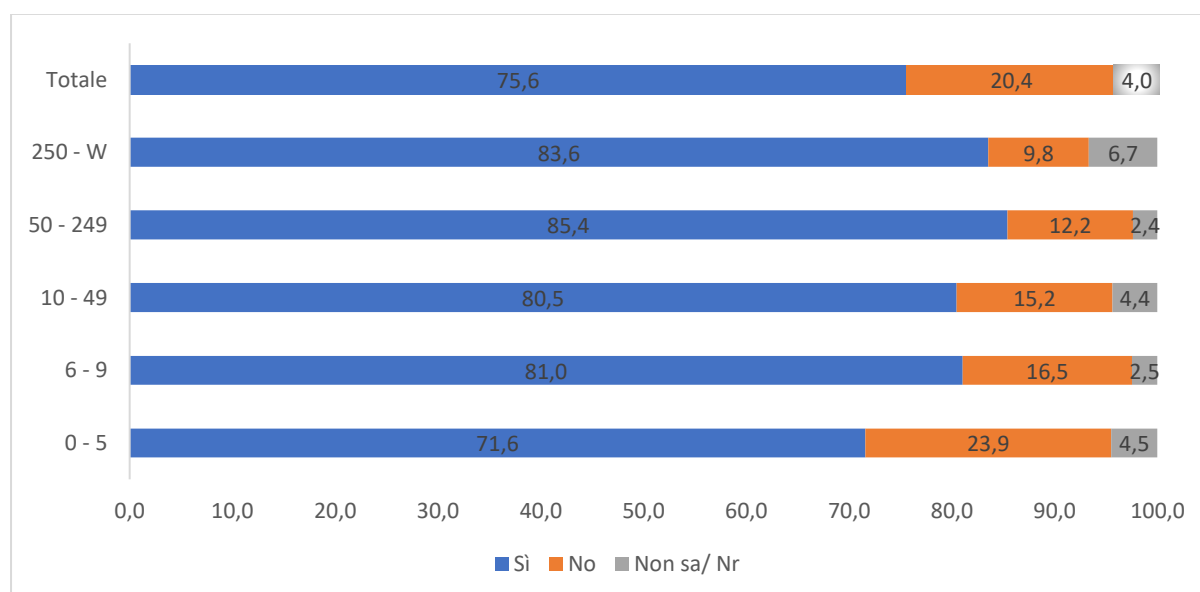
Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Considerando, ad esempio, la distribuzione per dimensione dell'unità locale si evidenzia una sorta di polarizzazione nelle scelte di quelle con fino a 5 dipendenti, che nel 28% dei casi o impiegano dal 75 al 100% di donne oppure ne denotano la completa assenza. Nel complesso al crescere della dimensione aumenta la presenza femminile, con le grandi imprese che mostrano maggiore equità di genere rispetto al dato nazionale: le dipendenti nel 46% dei casi rappresentano infatti da oltre un quinto sino alla metà della manodopera totale (il doppio rispetto a quanto accade sul territorio nazionale - 19,4%). A livello territoriale, come noto, la partecipazione femminile è più diffusa nei territori del Nord, dove la quota di dipendenti donne dal 75 al 100%, sul totale dei dipendenti, supera il dato nazionale (26,5% nel Nord-Ovest e 24,6% nel Nord-Est). Nel Centro e nel Sud e nelle Isole, invece, oltre il 23% delle unità locali non occupa nemmeno una donna. Infine, la distribuzione per settore mostra quote di presenza femminile più elevate, come noto, nei settori del commercio e turismo, ma soprattutto nel settore degli altri servizi.

Inoltre, essendo noto l'impatto che hanno i contratti di lavoro temporaneo in termini di minore qualità del lavoro, e in particolare quelli non alle dipendenze (Centra e Gualtieri 2017; Gualtieri 2016), nella quinta Indagine Inapp sono state rilevate sia le intenzioni di futura assunzione del personale a tempo determinato, da parte dei datori di lavoro, sia le motivazioni che li inducono a scegliere forme di lavoro flessibili nella fase di reclutamento del personale.

A livello nazionale, il 75,6% delle unità locali che impiegano risorse attraverso l'utilizzo di contratti a tempo determinato dichiarano di avere l'intenzione di assumere il lavoratore alla scadenza dello stesso e, tale impegno, cresce all'aumentare della dimensione dell'unità locale; si raggiunge l'83,6% fra quelle con oltre 250 addetti, anche se il picco si rileva fra le sedi con 50-249 lavoratori (85,4%) (figura 6). Tali evidenze riflettono in parte quanto rilevato anche dall'Istat nell'ultimo censimento permanente sulle imprese, ossia che le minori intenzioni d'assunzione si riscontrano fra le imprese di ridottissime dimensioni (sino a tre addetti), che dichiarano di avere difficoltà nell'acquisizione di personale dipendente a causa dell'elevato costo del lavoro (Istat 2021a).

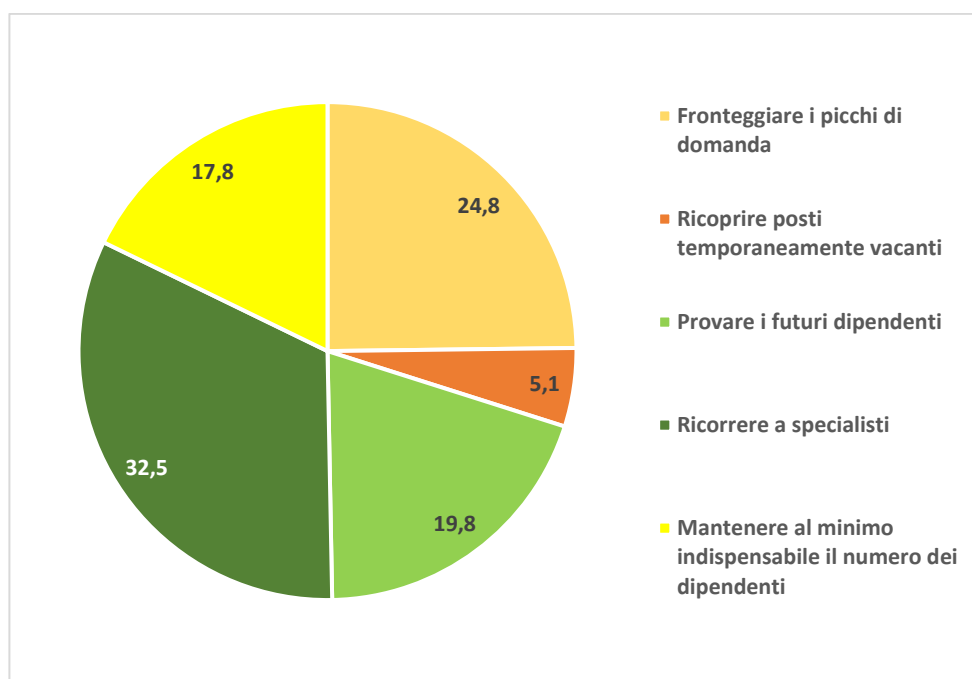
Figura 6. Intenzioni d'assunzione dei tempi determinati per dimensione dell'unità locale. Anno 2021 (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine (campione unità locali)

Tale ostacolo, rilevato a livello nazionale soprattutto nelle aree del Mezzogiorno, induce molte realtà produttive all'impiego di personale attraverso l'utilizzo di contratti di lavoro non standard (Istat 2021a) che, nelle forme più flessibili (collaborazione, somministrazione, partita IVA), si trasformano in condizioni di lavoro precarie, con impatti decisamente negativi in termini di *job security* per gli addetti, come ampiamente evidenziato nelle passate indagini sulla qualità del lavoro condotte sui lavoratori (Gualtieri 2013; 2016). Dal punto di vista datoriale, invece, il 32,5% delle unità locali afferma di utilizzare personale non dipendente per ricorrere a specialisti, che spesso sono liberi professionisti; quasi un 30% dichiara di utilizzare personale atipico per ragioni di carattere organizzativo, in particolare per fronteggiare i picchi di domanda (24,8%) o per ricoprire posti di lavoro temporaneamente vacanti (5,1%). Il 19,8% ricorre a tali forme contrattuali come strumento propedeutico al futuro ingresso in azienda dei lavoratori, per testare le competenze dei futuri dipendenti. Infine, solo il 17,8% dichiara⁶ di impiegare il personale con forme di lavoro non dipendente per contenere l'impegno organizzativo, ma soprattutto finanziario, nella gestione delle risorse umane (figura 7).

Figura 7. Utilizzo del personale 'non dipendente' nelle unità locali per motivo della scelta. Anno 2021 (%)



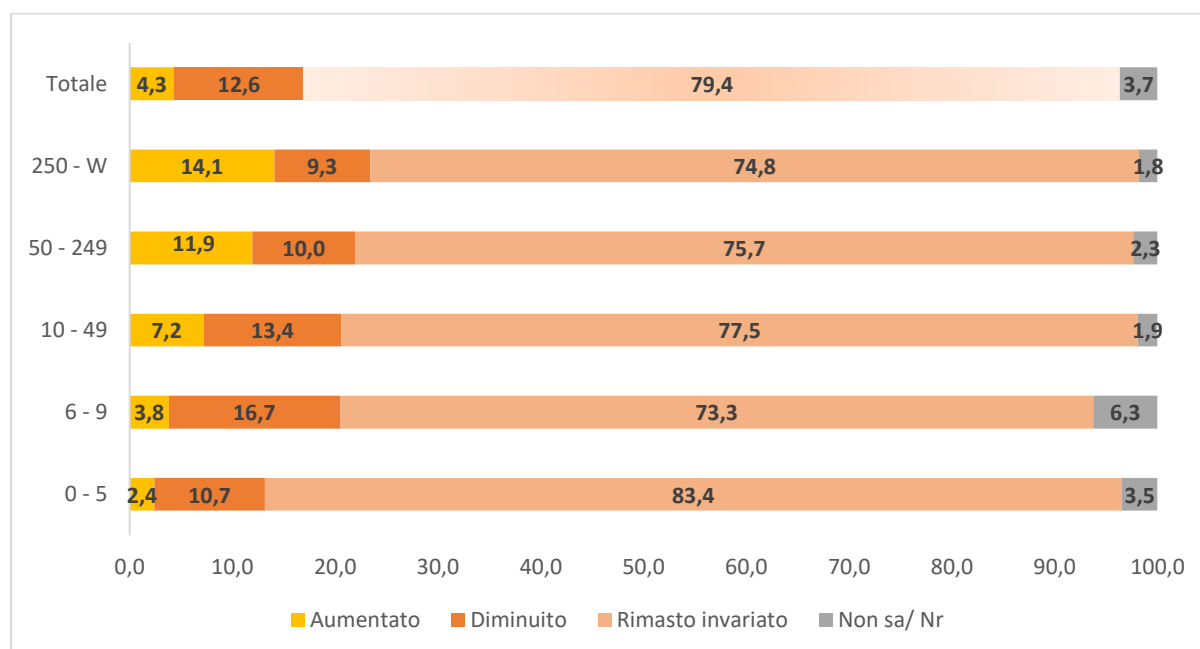
Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

⁶ A completezza dell'informazione è necessario segnalare che fra le risposte era prevista la categoria 'altro', che ha raccolto il 49,3% delle frequenze. Considerate le difficoltà interpretative di tale risultato, si è scelto di eliminarlo dal conteggio complessivo delle risposte, anche perché rappresenta un'eccezione rispetto alla totalità dei dati raccolti nell'indagine, in cui la categoria 'altro' nelle altre domande presenta sempre valori marginali. Tuttavia, le evidenze proposte a livello nazionale (Istat 2021a) e la letteratura italiana sull'utilizzo delle diverse forme contrattuali, suggeriscono d'ipotizzare che in tale categoria si siano collocati i datori di lavoro che utilizzano lavoro 'non dipendente' per affrontare minori costi del lavoro e mantenere al minimo la quota di dipendenti.

A livello nazionale, durante l'emergenza sanitaria, quasi l'80% delle unità locali in cui è presente personale 'non dipendente' non ha mostrato variazioni nell'utilizzo di tali lavoratori, e ciò è avvenuto soprattutto nelle realtà più piccole, con l'83,4% delle unità con fino a 5 addetti che non ne hanno variato il numero, il 10,7% ne ha diminuito l'utilizzo e solo il 2,4% ha dichiarato di aver aumentato il ricorso a personale 'non dipendente' nell'ultimo anno.

Rispetto alla diminuzione di tali contratti, che durante l'emergenza sanitaria ha spesso coinciso con il mancato rinnovo di quelli già in essere (tale aspetto sarà approfondito nella sezione 4), sono le realtà micro e piccole quelle che presentano valori al di sopra della media nazionale: il 16,7% delle unità con fino a 9 addetti e il 13,3% di quelle con 10-49 addetti hanno affermato, infatti, di aver ridotto l'utilizzo del personale 'non dipendente'. Fra le realtà medie e grandi, si evidenzia un incremento dei lavoratori con tali contratti decisamente più elevato rispetto a quanto rilevato sul totale delle realtà imprenditoriali: si giunge al 14% delle sedi con oltre 250 addetti e a circa il 12% di quelle con 50-249 addetti, che presentano rispettivamente quasi 10 e oltre 7 punti percentuali in più rispetto al dato nazionale (figura 8).

Figura 8. Variazioni nell'ultimo anno nell'utilizzo del personale 'non dipendente' per dimensione dell'unità locale. Anno 2021 (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Per comprendere meglio i comportamenti dei datori di lavoro rispetto all'impiego delle diverse forme contrattuali sono state calcolate le quote dei lavoratori sul totale degli addetti per le tre tipologie contrattuali: dipendenti a tempo indeterminato, dipendenti a tempo determinato e prestatori d'opera, la cui distribuzione è stata osservata in base alle principali caratteristiche dell'unità locale (dimensione, area geografica e macrosettore) (tabella 2).

A livello nazionale solo il 3,6% delle unità locali non ha dipendenti a tempo indeterminato e all'opposto il 61,3% delle stesse occupa dal 90 al 100% di lavoratori standard. Circa il 25% delle unità ha almeno un lavoratore a tempo determinato e nel 13,3% dei casi si tratta di realtà che hanno fra il 10% e il 50%

degli addetti contrattualizzati in tale modo. Infine, sul totale degli addetti il 27,3% delle sedi impiega almeno un lavoratore con contratti atipici e il 26,8% di questi dipendenti costituisce dal 10 al 100% del personale.

Osservando le diverse caratteristiche delle unità locali nell'utilizzo delle forme contrattuali l'elemento che determina eterogeneità nei comportamenti è, come atteso, la dimensione della sede. Gli scostamenti rispetto al dato nazionale sono infatti minimi, sia a livello territoriale, sia a livello di macrosettore. Merita forse menzione il Nord-Ovest che rispetto agli altri territori evidenzia un maggior utilizzo, rispetto al dato medio nazionale, del lavoro dipendente, sia a tempo indeterminato che determinato, e un minor utilizzo dei contratti di prestazione d'opera; e l'area del Sud Italia e delle Isole che mostra un comportamento opposto, maggiore utilizzo dei prestatori d'opera e valori inferiori alla media del lavoro dipendente. Mentre a livello di macrosettore, industria e costruzioni paiono quelle con più risorse assunte stabilmente contro il settore dei servizi che figura come il maggiore utilizzatore dei contratti di prestazione d'opera, ma anche in questo caso gli scostamenti rispetto al dato nazionale sono minimi.

Tabella 2. Quota degli addetti per tipo di contratto e caratteristiche dell'UL (%)

	Dimensione unità locale					Area				Settore			Totale
	0-5	5-9	10-49	50-249	250-W	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Industria e costruzioni	Commercio e turismo	Altri servizi	
Nessun dip. a tempo indet.	5,0	1,4	1,9	1,8	0,0	3,1	3,7	3,5	4,2	2,1	4,0	4,3	3,6
Sotto il 50%	5,5	12,0	10,0	8,3	9,6	6,7	7,9	6,8	9,5	4,4	7,8	9,9	7,7
Dal 50 al 70%	17,4	15,9	8,0	5,5	1,9	13,9	15,4	15,8	14,7	12,9	14,4	16,6	14,8
Dal 70 al 90%	6,2	21,2	21,2	21,1	22,6	12,7	11,2	12,4	13,7	17,7	10,3	11,0	12,5
Dal 90 al 100%	65,9	49,5	58,9	63,3	65,8	63,6	61,8	61,6	57,9	62,9	63,4	58,2	61,3
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Nessun dip. a tempo deter.	82,6	73,5	60,8	48,1	29,4	74,9	75,8	76,0	74,5	73,5	76,8	74,9	75,2
Sotto il 10%	0,0	0,0	10,9	20,3	48,3	3,1	4,1	3,2	1,6	4,3	1,7	3,3	3,0
Dal 10 al 50%	8,3	16,5	23,2	23,4	16,4	14,8	11,9	13,0	13,0	17,1	12,5	11,3	13,3
Dal 50 al 100%	9,1	10,0	5,2	8,2	5,9	7,2	8,2	7,7	10,9	5,1	9,0	10,4	8,5
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Nessun prest. opera	77,1	66,8	66,4	63,5	69,0	76,0	70,2	71,6	72,0	73,9	74,6	69,9	72,7
Sotto il 10%	0,0	0,0	10,1	31,4	19,7	3,7	3,0	3,4	2,0	4,5	1,8	3,3	3,1
Dal 10 al 50%	10,2	26,7	16,6	2,7	11,2	12,2	15,7	12,7	16,5	17,0	14,6	11,7	14,2
Dal 50 al 100%	12,7	6,5	6,9	2,3	0,0	8,1	11,0	12,3	9,5	4,5	9,0	15,1	10,0
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Se si considera invece la dimensione della sede/impresa la questione cambia. Fra quelle con sino a 5 addetti, si rileva sia un numero maggiore rispetto al resto delle unità locali fra chi non ha lavoratori a tempo indeterminato (5%), sia rispetto a chi ne impiega dal 90 al 100% (65,9%). Al contempo in tali realtà è poco presente il lavoro a tempo determinato (l'82,6% non lo utilizza affatto contro il 75,2% del dato nazionale); mentre rispetto ai prestatori d'opera, nonostante l'assenza nel loro impiego superi di quasi 5 punti il dato totale, nel 12% delle piccole sedi la metà dei lavoratori sono prestatori d'opera (contro il 10% del totale delle unità locali). Nelle unità locali con fino a 9 addetti, invece, vi è un complessivo utilizzo del lavoro dipendente: i valori delle quote dei tempi indeterminati dal 50% al 90% sul totale degli addetti e dei tempi determinati dal 10 al 100%, sempre sul totale dei lavoratori, sono infatti sempre più elevati del dato nazionale. Allo stesso tempo si rileva un discreto utilizzo dei prestatori d'opera, in particolare nella quota che va dal 10 al 50% degli addetti, con valori che superano di 12 punti il dato del totale del campione (26,7% contro 14,2%). Le unità locali con 10-49 lavoratori paiono impiegare forza lavoro soprattutto attraverso contratti a tempo indeterminato, in tali realtà infatti l'88% delle risorse è contrattualizzata in questo modo, circa un 40% è a tempo determinato e i prestatori d'opera sono solo il 33% (il 6,3% in meno rispetto al dato nazionale).

Nel complesso all'aumentare della dimensione dell'unità locale si evidenzia un maggior utilizzo del lavoro a tempo indeterminato con le sedi di 50-249 lavoratori e quelle con oltre 250 lavoratori che presentano valori superiori al dato nazionale nelle quote di lavoratori a tempo indeterminato dal 70 al 100%. Nelle medie e grandi realtà, fra l'altro, il lavoro dipendente sembra essere lo strumento principale d'ingaggio: nelle unità di 50-249 lavoratori solo 1,8% non ha tempi indeterminati, il 52% impiega tempi determinati e solo il 33,6% impiega prestatori d'opera, soprattutto in quote ridotte.

Il lavoro dipendente in Italia è indubbiamente appannaggio delle grandi imprese (250 e oltre) dove non è prevista, a quanto pare, l'assenza di tempi indeterminati, solo un terzo delle sedi non ha dipendenti a tempo determinato (contro il 75% del dato nazionale) e la quota dei prestatori d'opera presenta andamenti in controtendenza con il resto del Paese, poiché sono presenti in quote ridotte, sempre al di sotto del 50% degli addetti.

Nonostante il clima generale di crisi generato dall'emergenza sanitaria, fra luglio 2020 e luglio 2021, il 14% delle unità locali ha assunto almeno una persona a tempo indeterminato e fra queste, e in poco meno della metà dei casi (6,6%) l'assunzione ha riguardato una lavoratrice.

I canali di reclutamento adottati in Italia dalle imprese, come noto, sono principalmente di tipo informale (Bergamante *et al.* 2022; Bergamante e Canal 2018). Le unità locali che hanno utilizzato canali formali sono infatti solamente il 13%, con una preferenza rivolta alle agenzie interinali o altre strutture di intermediazione privata (9,1%), rispetto ai centri pubblici per l'impegno (3,9%). Le percentuali di utilizzo degli intermediari privati crescono all'aumentare della dimensione della sede, con una lieve inflessione fra quelle con oltre 250 addetti, che sono anche le meno interessate al servizio pubblico (1,2%). Inoltre, è utile notare che le scuole, università, e centri di formazione professionale costituiscono un canale scarsamente impiegato a livello nazionale (4,4%) (tabella 3). Pur non rappresentando veri e propri canali d'intermediazione, esse sono comunque in grado di fornire capitale umano aderente alle esigenze delle imprese.

La maggior parte delle unità locali utilizza il canale informale per eccellenza, ossia la segnalazione da parte di altri dipendenti o imprenditori (21,5%), in modo particolare nelle realtà più piccole. Segue l'approccio diretto al candidato (18,8%), che raggiunge il 21% nelle sedi con fino a 5 lavoratori; la risposta a domande di candidatura da parte del potenziale lavoratore riguarda circa un sesto delle

imprese (16,4%); mentre poco più di un quinto dichiara di utilizzare il web e i siti internet (12,9%), con valori di utilizzo crescenti all'aumentare della dimensione dell'unità locale. Infine, un 3,4% dei datori di lavoro si rivolge alla stampa locale o specializzata o ricorre alle inserzioni in vetrina.

Tabella 3. Canali di reclutamento utilizzati per dimensione dell'UL. Anno 2021 (%)

Canale di reclutamento utilizzato	Dimensione Unità Locale					Totale
	0-5	6-9	10-49	50-249	250-W	
Segnalazioni da parte di dipendenti/altri imprenditori	22,6	26,0	16,6	8,1	3,0	21,5
Approccio diretto al potenziale candidato	21,0	17,8	14,7	8,7	8,4	18,8
In risposta a domande di candidatura	14,8	20,5	17,6	14,2	18,6	16,4
Internet e siti web	10,9	11,2	18,6	21,9	29,4	12,9
Agenzie interinali o altre strutture di intermediazione private	5,5	8,9	16,3	30,3	21,5	9,1
Scuole, università, centri di formazione professionale	4,4	3,8	5,0	4,0	1,9	4,4
Centro pubblico per l'Impiego	3,9	4,0	4,2	3,1	1,2	3,9
Inserzioni vetrina, stampa locale e specializzata	3,3	2,3	3,8	7,5	3,1	3,4
Non sa/ Nr	13,6	5,5	3,1	2,2	13,0	9,8
Totale	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Interessante osservare, infine, i principali fattori presi in considerazione dalle unità locali nella fase di selezione del personale. Al primo posto troviamo l'esperienza professionale per il 25,7% delle unità locali; tale motivo riguarda però solo il 18% delle sedi con 50-249 lavoratori, le quali dimostrano di essere più interessate alle competenze (36,2%). Queste ultime sono in ogni caso il secondo elemento preso in considerazione dal 22,9% delle unità totali, con frequenze più basse nelle sedi con al massimo 5 lavoratori. Risposte omogenee riguardano la disponibilità (11,9%), la motivazione (11,1%) e la qualifica (10,9%) degli aspiranti lavoratori, anche se le grandi realtà appaiono meno interessate alla disponibilità e alla motivazione rispetto al resto delle unità locali (4,8% e 8,5%). Infine, un 9,5% tiene conto delle referenze presentate dal candidato e in questo caso sono soprattutto le unità con oltre 250 addetti a dare valore a tale elemento (19%) (tabella 4).

Tabella 4. Principale fattore considerato nel reclutamento per dimensione dell'UL. Anno 2021 (%)

Fattore preso in considerazione nel reclutamento	Dimensione Unità Locale					Totale
	0-5	6-9	10-49	50-249	250-W	
L'esperienza professionale	24,5	28,8	27,8	18,0	25,2	25,7
Le competenze	19,8	26,7	26,2	36,2	28,0	22,9
La disponibilità	11,7	11,9	12,7	10,1	4,8	11,9
La motivazione	10,1	13,2	12,1	12,1	8,5	11,1
La qualifica	12,0	7,4	10,3	11,9	13,3	10,9
Le referenze	10,2	8,5	7,8	9,4	19,2	9,5
Non sa/ Nr	11,6	3,4	2,9	2,2	1,0	8,1
Totale	100	100	100	100	100	100

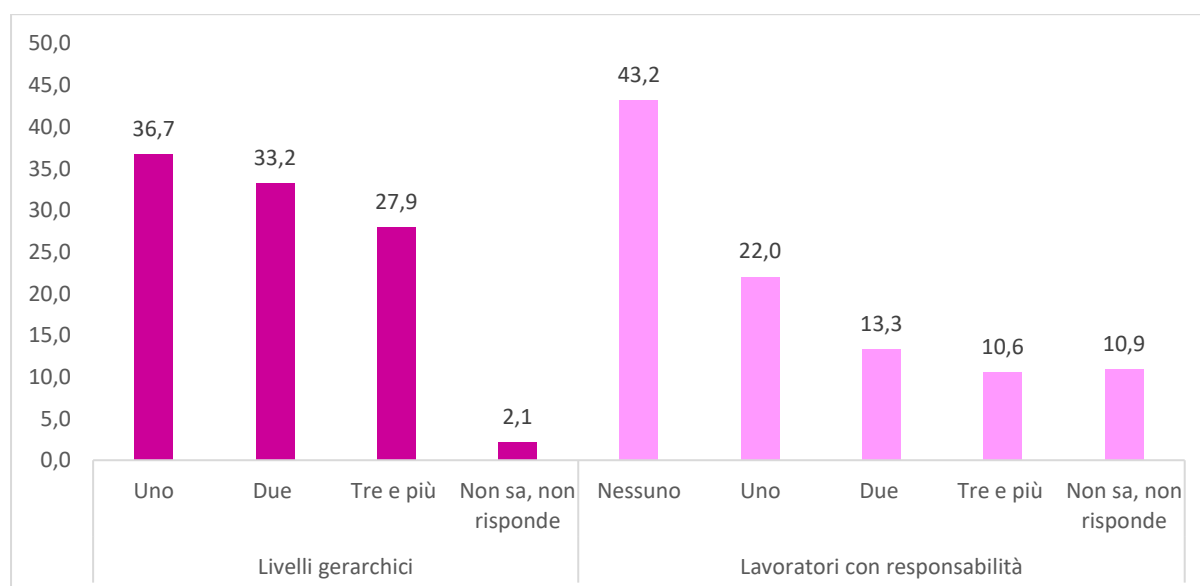
Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Per approfondire gli aspetti connessi al clima sociale delle imprese, se lo sguardo è rivolto della qualità del lavoro, un'efficace gestione delle risorse si riscontra in quei sistemi organizzativi che mirano ai risultati d'impresa tenendo conto dei bisogni dei lavoratori. Si tratta, quindi, di organizzazioni che scelgono di porre al centro dei processi i lavoratori, con le loro abilità e competenze valorizzate, ad esempio fornendo spazi di autonomia nella progettazione e nello svolgimento del lavoro, prevedendo percorsi di sviluppo e formazione o tenendo conto delle esigenze di conciliazione fra sfera lavorativa e sfera privata. La quinta Indagine Inapp sulla qualità del lavoro consente di osservare quegli aspetti relativi all'organizzazione del lavoro, in grado di rivelare il legame virtuoso, documentato in letteratura, fra clima aziendale, qualità del lavoro e risultati d'impresa (Canal e Gualtieri 2020; Gallie *et al.* 2017; Leoni 2008; Tronti 2015).

I notevoli mutamenti che hanno interessato il tessuto produttivo italiano nell'ultimo decennio hanno generato profondi cambiamenti nelle organizzazioni lavorative, lontane ormai dai paradigmi tayloristici, fordisti e post-fordisti e caratterizzate da un'elevata eterogeneità connessa non solo al tipo di attività svolta, ma anche al modello organizzativo adottato. Le informazioni sulle principali attività svolte nelle unità locali e sulle risorse umane impiegate necessitano, quindi, d'essere integrate con le pratiche organizzative adottate. Un primo passaggio da compiere, al riguardo, concerne l'individuazione dei livelli gerarchici.

Le strutture organizzative si distinguono, generalmente, in piatte o alte a seconda che mostrino un ridotto o un elevato numero di livelli gerarchici. Il 36,7% delle unità locali italiane ha un solo livello gerarchico e il dato non sorprende, considerata l'elevata presenza di piccole realtà produttive con fino a 9 addetti; nel 33,2% delle sedi sono presenti due livelli gerarchici e nelle restanti tre o più (figura 9).

Figura 9. Livelli gerarchici e lavoratori con ruoli di responsabilità. Anno 2021 (%)



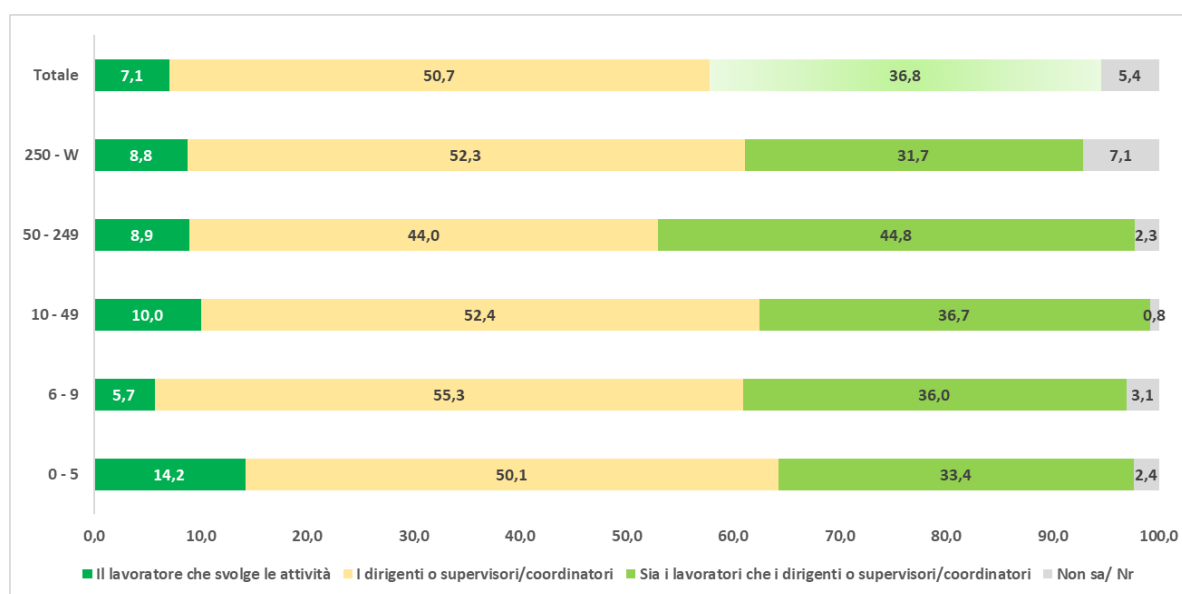
Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Nelle organizzazioni, prevalentemente piatte, si rilevano quindi minori posizioni manageriali e una marginale distanza tra vertice aziendale e lavoratori. Tuttavia, tali organizzazioni sono anche quelle in cui i potenziali spazi di autonomia e delega, o all'opposto di controllo, possono essere più ampi,

soprattutto nelle realtà di piccole dimensioni. Con l'obiettivo di verificare tali ipotesi l'Indagine rileva se nella sede, esclusi i dirigenti o manager, ci sono lavoratori a cui sono delegati ruoli di responsabilità o supervisione. Il 43,2% delle unità locali non ha lavoratori con tali funzioni, il 22% ha solo un lavoratore responsabile, il 13,3% due, e infine soltanto il 10,6% presenta organizzazioni con tre o più lavoratori con ruoli di responsabilità/supervisione.

Considerato l'assetto organizzativo poco gerarchico delle unità locali italiane, per riscontrare se a livelli decisionali ridotti corrispondano organizzazioni di tipo orizzontale, caratterizzate da elevata autonomia nel lavoro, si è rilevato altresì come è allocata la responsabilità decisionale della pianificazione ed esecuzione delle attività nella sede. Nella metà delle unità locali (50,7%) è il dirigente o supervisore a gestire lo svolgimento delle attività, il 36,8% dichiara che la governance è condivisa fra i dirigenti e i lavoratori, mentre un residuale 7% delle unità locali affida la pianificazione e l'esecuzione delle attività direttamente al lavoratore. Tale percentuale si raddoppia nelle sedi più piccole (14,1%), ma non raggiunge il 6% in quelle con fino a 9 addetti, che evidenziano modelli di governance gerarchici nel 55,2% dei casi. Nel 10% delle sedi con 10-49 addetti i lavoratori godono di piena autonomia nello svolgimento delle attività, ma nel 52,4% la governance è di tipo gerarchico. Nel complesso sono le unità locali con 50-249 lavoratori ad apparire come le più *democratiche*, con circa il 9% di esse che delega la gestione delle attività al lavoratore, quasi il 45% che la condivide fra responsabili e subordinati e il 44% che opta per modelli direttivi (figura 10).

Figura 10. Chi decide la pianificazione ed esecuzione delle attività giornaliere per dimensione dell'UL. Anno 2021 (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

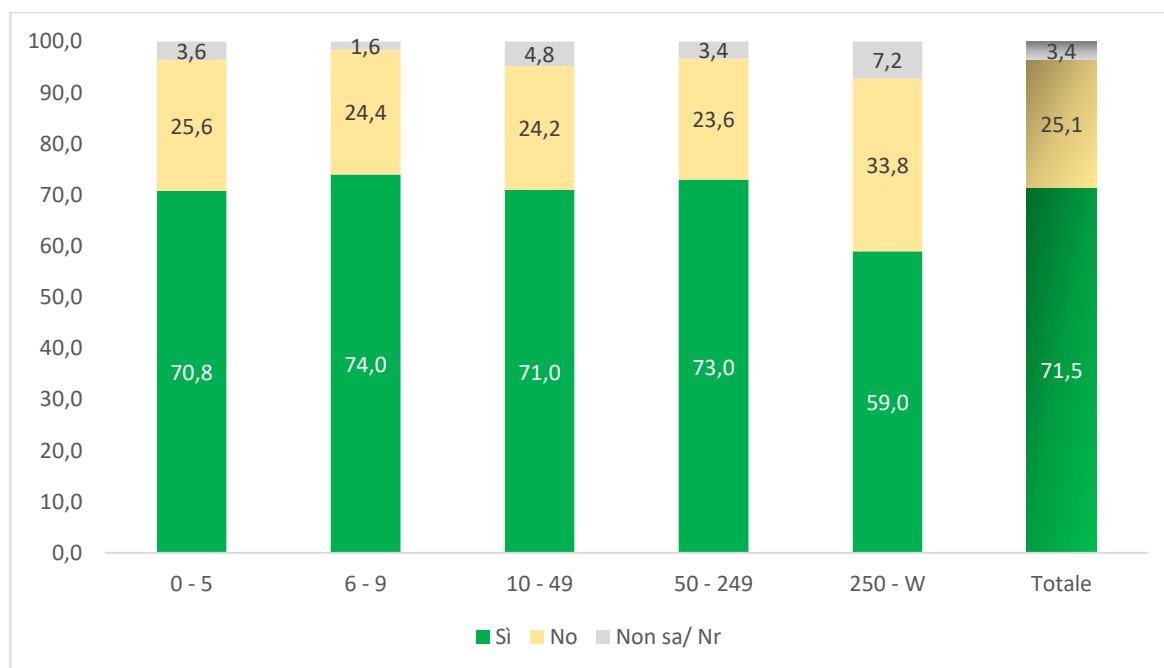
Se quanto rilevato consente d'intercettare l'autonomia accordata ai lavoratori – dimensione rilevante nell'organizzazione del lavoro soprattutto in termini di qualità del lavoro (Gualtieri 2013) – un altro elemento essenziale da tenere in considerazione riguarda il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni aziendali. Gli ambienti organizzativi di qualità si caratterizzano, infatti, non solo per lo spazio concesso al lavoratore circa le condizioni generali del proprio lavoro (pianificazione ed esecuzione

delle attività), ma anche per il riconoscimento di un ruolo partecipativo rispetto ai cambiamenti organizzativi da introdurre sul luogo di lavoro (Canal e Gualtieri 2020).

Il 71% del totale delle unità locali dichiara che i cambiamenti da introdurre in azienda sono preventivamente discussi con i lavoratori e ciò avviene, in controtendenza con quanto rilevato pocanzi rispetto alla governance delle attività, soprattutto nelle sedi con fino a 9 addetti (74%), così come nelle sedi con 50-249 addetti (73%) che confermano l'elevato grado di democraticità già rilevato anche rispetto allo svolgimento delle attività. Nelle organizzazioni di maggiori dimensioni solo il 59% sceglie di coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali che riguardano i cambiamenti da introdurre in azienda e, fra queste, un 7,2% dichiara di non sapere come sono prese tali decisioni (figura 11).

Nel complesso le imprese italiane sembrano riconoscere il valore e il vantaggio dei processi di coinvolgimento dei lavoratori, infatti, oltre 80% dichiara: che i lavoratori restano più a lungo in azienda se sono coinvolti (86,5%); il coinvolgimento aumenta la produttività dei lavoratori (87,8%); e infine che il coinvolgimento aumenta la soddisfazione per il lavoro (87,9%).

Figura 11. I cambiamenti da introdurre sono preventivamente discussi con i lavoratori per dimensione dell'UL. Anno 2021 (%)

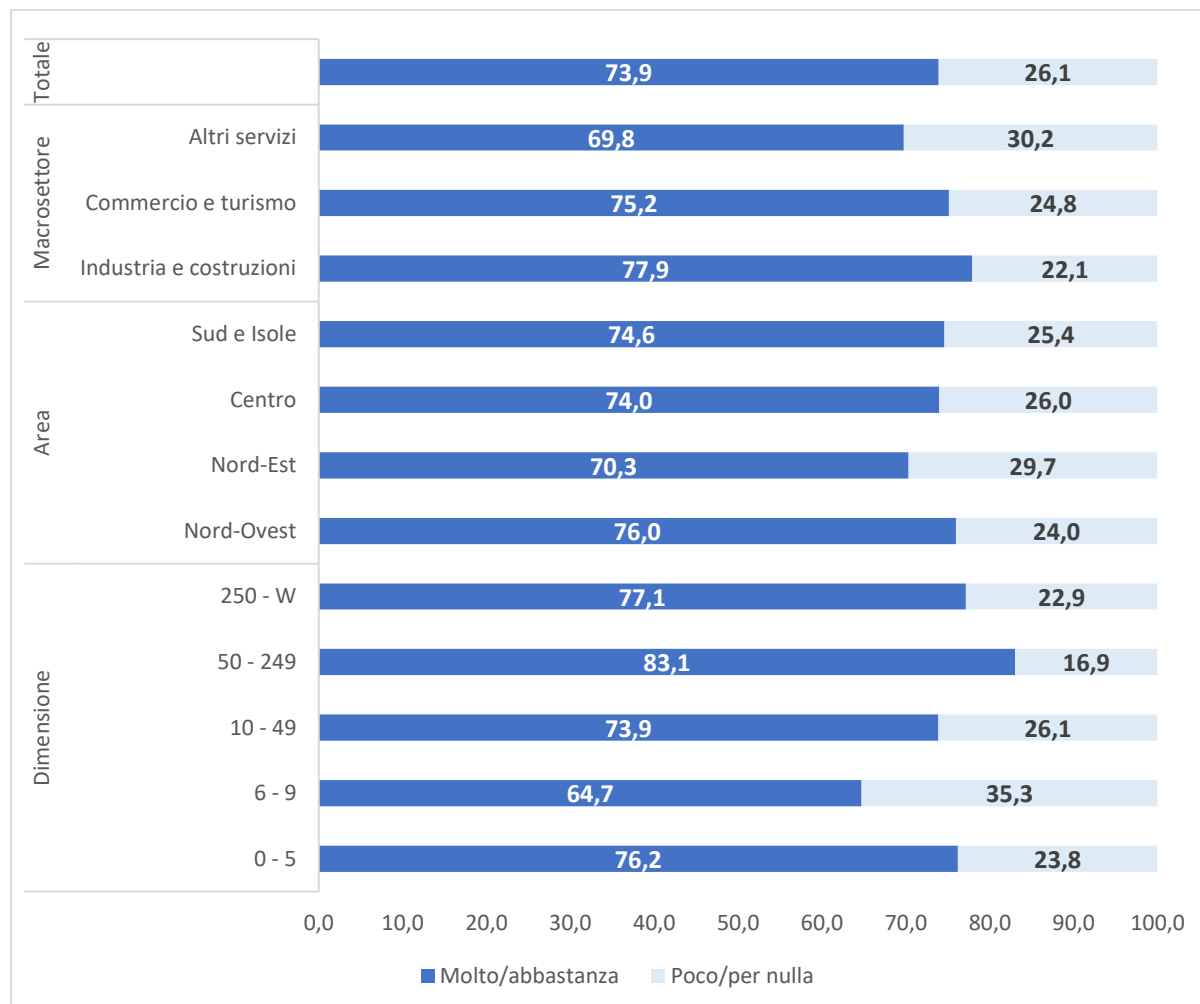


Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Ulteriore aspetto rilevante nella gestione delle risorse umane è la possibilità, per i lavoratori e le lavoratrici, di riuscire a conciliare le esigenze lavorative con la vita privata. Per comprendere le opinioni dei datori di lavoro rispetto alle esigenze di *work life balance* è stato rilevato quanto, a loro avviso, la possibilità di conciliare gli impegni lavorativi con quelli privati dipenda dalla sede/azienda la quale, oltre a garantire un clima favorevole in tale senso, può fornire, come noto, strumenti al riguardo quali permessi e congedi oltre quelli previsti per legge o servizi come l'asilo aziendale. Il 74% dei datori di lavoro pensa che l'equilibrio lavoro-famiglia lo riguardi, e di tale opinione sono soprattutto le unità locali con 50-249 addetti (83,1%) e quelle con fino a 5 addetti (76,2%). A mostrare minore sensibilità

al riguardo troviamo le unità con 6-9 addetti, che nel 35,3% dei casi dichiarano che la conciliazione le riguarda poco o per nulla, a seguire quelle del settore degli altri servizi (30,2%) e infine i territori del Nord-Est (29,7%) (figura 12).

Figura 12. Quanto il work life balance dipende dalla sede/azienda per caratteristiche dell'UL. Anno 2021 (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

I livelli di *work life balance* italiani, osservati generalmente rilevando le informazioni da parte dei lavoratori, possono migliorare solo con l'impegno concreto delle imprese. All'interno del censimento delle imprese, l'Istat rileva le iniziative e le misure di sostenibilità sociale adottate per migliorare il benessere lavorativo. Gli ultimi dati a disposizione mostrano che le iniziative a sostegno del *work life balance* (permessi/congedi/part-time per la nascita di un figlio, sostegni economici, asilo aziendale) sono quelle meno attuate dalle imprese, rispetto, ad esempio, alle pratiche relative allo sviluppo professionale (offerta formativa, misure di progressione economica o passaggio di ruolo) (Istat 2020c). Lo smart working, che durante l'emergenza sanitaria molte imprese hanno dovuto adottare per i vincoli imposti dal distanziamento sociale (Istat 2021b), è ad esempio uno strumento importante di cui i datori di lavoro dispongono per favorire il *work life balance*. Tuttavia, l'Indagine Inapp ha rilevato che circa l'80% delle unità locali dichiara che le mansioni svolte in sede dai lavoratori non possono

essere eseguite a distanza. Inoltre, anche i dati relativi alla quota di lavoro potenzialmente interessato dallo smart working puntano nella stessa direzione: il 9% delle realtà imprenditoriali afferma che meno del 25% degli addetti potrebbe svolgere le proprie attività in lavoro agile; un 5% sarebbe disposto a concedere il lavoro agile a percentuali di lavoratori che vanno dal 25% al 75%; e infine poco più del 6% pensa che oltre il 75% degli addetti potrebbe svolgere le proprie attività anche da remoto. L'ultimo aspetto presentato in questa sezione riguarda l'investimento in formazione. Tale impegno, durante l'emergenza sanitaria, è diminuito in alcune imprese che hanno dichiarato al riguardo di dover contenere le spese aziendali⁷. Sul totale delle unità locali, solo il 24% ha organizzato progetti formativi nella sede nell'ultimo anno. Alle iniziative hanno partecipato nel 50% dei casi tutti i dipendenti, almeno l'80% dei lavoratori nel 25% dei casi, mentre quelle rivolte a pochi addetti riguardano solo il 5% di coloro che hanno investito in formazione. Il 28% ha erogato la formazione avvalendosi di una struttura interna alla sede, mentre nel resto dei casi si è ricorso a enti esterni di formazione (47,9%) o a consulenti/docenti a contratto. Inoltre, l'investimento è stato finanziato totalmente dall'azienda per l'87,4% delle unità locali; il 7,3% ha sostenuto le spese attingendo in parte a contributi esterni; il 4,2% ha utilizzato totalmente contributi esterni; infine, residuali sono coloro che hanno chiesto un contributo anche al lavoratore.

La formazione rappresenta un importante fattore di crescita e sviluppo per l'impresa, al fine di aumentare la propria capacità competitiva. Può essere finalizzata a migliorare le competenze tecniche od organizzative, o erogata per intervenire su specifiche esigenze, come l'adozione di nuove tecnologie o procedure. Al contempo con la formazione al lavoratore è offerta l'opportunità di incrementare conoscenze e competenze tecniche, ma spesso anche personali. Importante osservare al riguardo gli obiettivi della formazione dichiarati dalle unità locali, attraverso una batteria di items presente nella quinta Indagine sulla qualità del lavoro. La tabella 7 riporta in ordine decrescente gli obiettivi che hanno ricevuto maggiore adesione. Le risposte fornite sono piuttosto eterogenee tranne per il motivo che ha raccolto maggiori consensi (85,1%), ossia per adempiere ai vincoli di tipo normativo connessi agli obblighi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, con valori massimi nelle sedi con 50-249 addetti e nell'area del Nord-Est. Il secondo item scelto concerne invece un'esigenza specifica dell'impresa, vale a dire migliorare il servizio ai clienti (44,2%), necessità rilevata soprattutto nelle sedi con oltre 250 addetti (55,9%) e con 6-9 addetti (50,7%). Anche i territori del Nord-Est e i macrosettori del commercio e turismo e degli altri servizi presentano valori superiori al dato nazionale (48%). Seguono le esigenze di introdurre o ampliare le competenze informatiche (40,1%), in particolare fra le grandi realtà (57%) e negli altri servizi (49,1%). Inoltre, il 35,3% delle sedi ha realizzato corsi per adottare e migliorare le procedure di controllo della qualità, obiettivo dichiarato da oltre il 73% delle grandi imprese. Sono presenti in quinta e sesta posizione gli interventi formativi mirati all'incremento delle *soft skills*: aumentare le competenze comunicative e relazionali (34,9% sul totale, che nelle grandi sedi raggiunge il 71,3%) e il *problem solving* (32,6% con valori che crescono all'aumentare della dimensione dell'unità locale). Un 31,6% ha finalizzato la formazione all'adozione di nuove attrezzature, macchinari o innovazioni digitali in particolare nelle realtà medie (40,4%) e grandi (38,4%) e nel macrosettore industria e costruzioni (38,4%). Soltanto il 19,3% del totale delle

⁷ Si veda al riguardo, la sezione 4 di questo lavoro relativa alle scelte organizzative intraprese dalle imprese durante il Covid-19.

unità locali ha erogato formazione per aumentare le conoscenze o competenze linguistiche, percentuale che sale al 28,7% nel Sud e Isole e supera il 24% nelle unità di medie e grande dimensione. Interessante osservare infine i tre obiettivi, che possono essere riferiti al miglioramento dell'ambiente organizzativo: ampliare le capacità manageriali e gestionali (31,3%); adottare il lavoro di gruppo o squadra (24,1%) e favorire le pari opportunità (21,3%). Su quest'ultimo aspetto hanno puntato soprattutto le unità con 6-9 addetti e quelle del Sud e Isole. Il lavoro di squadra, dalle sedi con 6-9 addetti in poi sino a quelle con 250 e oltre, appare come un obiettivo diffuso e ha interessato in particolare i territori del Centro e del Sud e Isole, e il settore degli altri servizi. Sul miglioramento delle capacità manageriali hanno investito, ovviamente, oltre il 36% delle sedi di media e grande dimensione e quelle del Sud e Isole, dove nel complesso, a esclusione dei corsi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, tutte le percentuali sono sempre più alte rispetto al dato nazionale (tabella 7).

Tabella 7. Obiettivi per cui è stata erogata la formazione per caratteristiche dell'UL. Anno 2021 (%)

Obiettivo principale della formazione	Dimensione unità locale					Area			Settore			Totale	
	0-5	5-9	10-49	50-249	250-W	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Industria e costruzioni	Commercio e turismo		Altri servizi
Per gli obblighi in materia di salute e sicurezza	86,8	78,6	85,5	92,7	89,6	86,7	91,8	80,9	78,5	88,3	89,0	79,6	85,1
Migliorare il servizio ai clienti	40,6	50,7	45,7	43,2	55,9	40,6	48,0	42,4	46,2	35,9	48,0	48,0	44,2
Introdurre o ampliare le competenze informatiche	41,1	32,1	43,4	39,8	57,0	42,5	34,7	43,4	40,4	31,3	37,8	49,1	40,1
Adottare o migliorare procedure di controllo della qualità	25,7	40,2	45,8	45,0	73,6	31,7	42,0	30,1	36,6	32,9	36,6	36,2	35,3
Aumentare le competenze comunicative e relazionali	31,0	38,7	38,0	37,8	71,3	28,5	33,3	40,9	41,3	27,6	35,3	40,7	34,9
Fornire metodi di risoluzione dei problemi	28,0	35,4	36,6	44,4	41,3	30,9	33,2	33,7	33,5	28,0	33,4	35,7	32,6
Mettere in condizione di usare nuove attrezzature/ macchine/ innovazioni digitali	25,4	35,6	37,7	40,4	38,4	30,2	28,9	31,8	36,4	38,4	33,2	24,6	31,6
Ampliare le capacità manageriali/ gestionali	27,7	37,2	31,9	36,1	36,5	27,6	31,7	28,7	37,6	20,0	35,6	36,9	31,1
Adottare il lavoro di gruppo/ squadra	17,3	33,2	28,9	26,5	35,9	17,2	23,7	27,9	31,3	19,4	22,1	29,6	24,1
Favorire le pari opportunità	13,2	35,3	25,0	25,0	25,9	19,0	17,0	17,8	32,8	21,3	18,8	23,3	21,3
Ampliare le conoscenze/ competenze linguistiche	16,8	25,1	18,7	24,8	24,7	17,4	12,8	20,5	28,7	17,6	19,6	20,5	19,3

Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

3.2 Le strategie competitive e innovative

Questa sezione si concentra sulla dimensione innovativa e competitiva delle unità locali. In particolare, l'attenzione da un lato è posta sull'innovazione che le unità locali hanno introdotto negli ultimi due anni, sia in relazione all'organizzazione del lavoro che rispetto ai processi di produzione e ai relativi prodotti. Inoltre, considerato l'impatto che i cambiamenti organizzativi hanno in termini di qualità del lavoro, vengono approfondite le strategie innovative di tipo organizzativo introdotte nelle sedi che più contano in tale senso. Infine, come lettura trasversale del grado di innovazione, è presentato un preliminare indicatore costruito in base all'incidenza, tra le unità locali, dell'acquisto e registrazione di brevetti. Per quanto riguarda la competitività, la lettura proposta si basa sull'autovalutazione dei rispondenti circa il grado di competitività delle unità locali rispetto a tre dimensioni strategiche quali le performance finanziarie, la produttività del lavoro e la qualità dei prodotti e servizi offerti. Queste prime analisi descrittive permettono una prima e preziosa ricognizione dello stato del sistema produttivo italiano rispetto a due dimensioni di cruciale rilievo e importanza nell'attuale contesto post-pandemico.

La quinta Indagine Inapp sulla qualità del lavoro consente di leggere l'innovazione organizzativa di produzione e di prodotto attraverso nove items. In particolare, per comprendere come le unità locali abbiano introdotto innovazione nei processi produttivi, agli intervistati è richiesto di indicare se nei due anni precedenti l'intervista, quindi nell'arco del biennio 2019-2020, sono stati introdotti processi nuovi o fortemente modificati per produrre beni o servizi, cambiamenti al sistema di remunerazione del personale (es. benefit, premi di produzione), cambiamenti nell'uso della tecnologia, introduzione di nuove tecnologie e cambiamenti degli orari di lavoro.

Le innovazioni relative all'organizzazione del lavoro introdotte nello stesso arco temporale riguardano principalmente cambiamenti nell'assetto della catena di responsabilità delle unità locali, cambiamenti nelle politiche di selezione del personale e, più in generale, cambiamenti nell'organizzazione del lavoro. Infine, per quanto riguarda le innovazioni di prodotto, l'attenzione è posta sull'introduzione di nuove o migliorate tecniche per promozione e marketing e sull'ampliamento o il miglioramento della gamma di prodotti offerti. La tabella 8 permette di comprendere come le aziende italiane si siano comportate rispetto a questi elementi di innovazione sia a livello nazionale che disaggregato per le tre principali categorie interpretative: la dimensione dell'unità locale, la macroarea geografica, e il macrosettore produttivo in cui l'unità locale opera.

Anche in virtù della più ampia definizione, a livello nazionale, le unità locali presentano una maggior propensione a introdurre cambiamenti relativi all'organizzazione del lavoro. Quasi un terzo delle sedi (28,4%), infatti, riporta di aver implementato tali cambiamenti nei due anni precedenti l'intervista. I dati inoltre evidenziano che le due voci identificative delle innovazioni relative ai prodotti o ai servizi e alla loro promozione presentano un'elevata incidenza tra le unità locali interessate dall'indagine. Poco più di un quarto e un quarto delle sedi ha modificato e innovato, rispettivamente, o direttamente i prodotti (27,5%) o le tecniche di promozione e marketing degli stessi (24,7%). Altri due elementi di innovazione condivisi da una quota significativa di unità locali riguardano la produzione e, nello specifico, cambiamenti inerenti l'orario di lavoro (20,8%) e l'innovazione tecnologica (22,5%). Una discreta attenzione, anche se in termini minoritari rispetto agli elementi innovativi precedenti, si rileva anche rispetto all'innovazione dei processi produttivi: poco meno del 18% delle unità locali riporta di aver modificato o introdotto nuovi processi di produzione dei beni e servizi. Inoltre, osservando la

relazione tra le singole innovazioni, i dati indicano che tra le unità locali che hanno modificato i propri processi produttivi (in legenda voce 6), è alta la quota (82,8%) di quelle che hanno variegato la loro offerta di prodotti e servizi (in legenda voce 2), o che hanno modificato le tecniche di promozione e di marketing (63,9%) (in legenda voce 3) o che hanno introdotto innovazione tecnologica (47,2%) (in legenda voce 4). In altre parole, la modifica dei processi produttivi sembra delinearci come un ipotetico driver rispetto all'innovazione tecnologica e di prodotto. Al contrario i dati indicano che le innovazioni maggiormente centrate sul personale sono nettamente meno comuni tra le unità locali. In particolar modo, l'introduzione di *benefit* o più in generale di modifiche al sistema di remunerazione ha interessato solo il 5,6% del totale delle sedi. Allo stesso modo, il 6,2% delle unità locali riporta cambiamenti nelle politiche di selezione delle risorse umane, mentre le innovazioni nell'assetto della catena di responsabilità sono presenti in meno di un decimo delle stesse (8,2%). È necessario considerare però che il 44,9% delle unità locali riporta di non aver (o di non sapere di aver) introdotto nessuno degli elementi innovativi presentati nella tabella 8. Appare quindi necessario osservare come l'innovazione qui considerata si differenzi in relazione alle principali caratteristiche delle unità locali.

Tabella 8. Innovazioni inerenti a organizzazione, produzione e prodotti per caratteristiche dell'UL. Anno 2021 (%)

	Dimensione unità locale					Area				Settore			Totale
	0-5	6-9	10-49	50-249	250-W	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Industria e costruzioni	Commercio e turismo	Altri servizi	
1	23,8	31,4	37,2	40,8	56,1	28,8	30,3	27,3	27,4	26,6	28,1	30,1	28,4
2	25	23,5	36	42,3	48,2	24,7	30	29,8	27,4	29,9	28,2	25	27,5
3	22	22,5	32,7	35,8	44,6	22,4	22,8	27	27,1	20,5	28,4	23,9	24,7
4	20,1	26,2	25,2	28,2	32,3	23,5	21	24,5	20,9	26,5	20,4	21,7	22,5
5	19,2	22,8	22,9	26,5	34,3	23,3	17,4	21,4	20,5	16,9	22,7	21,8	20,8
6	14,3	17,1	25,5	37,2	36,7	18	15,8	19,7	17,7	19,8	16,4	17,8	17,8
7	5,3	10,2	13,7	16,3	20,7	6,9	8,3	9,6	8,7	10,1	7,3	8	8,3
8	5,1	7,8	7,8	6,8	21,3	7,3	5,3	6,1	5,8	6,5	6,6	5,6	6,2
9	3,8	7,1	8,8	10,9	10,6	6,1	5,3	5,6	5,4	5,6	5,8	5,6	5,6

Legenda:
1 = Cambiamenti nell'organizzazione del lavoro
2 = Prodotti o servizi nuovi o fortemente modificati
3 = Tecniche per promozione e marketing nuove o fortemente migliorate
4 = Cambiamenti nell'uso della tecnologia e introduzione di nuove tecnologie
5 = Cambiamenti degli orari di lavoro
6 = Processi nuovi o fortemente modificati per produrre beni o servizi
7 = Innovazioni nell'assetto della catena di responsabilità
8 = Cambiamenti nelle politiche di selezione del personale
9 = Cambiamenti al sistema di remunerazione del personale (es. benefit)

Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

In linea generale non emergono particolari differenze rispetto al macrocontesto territoriale in cui le unità locali operano. Gli scostamenti relativi dal valore medio nazionale non sono mai superiori ai tre punti percentuali, a indicare che, se si considerano la totalità delle unità locali, l'innovazione organizzativa, di processo o prodotto presenta caratteri trasversali al territorio nazionale. La lettura per macroaree geografiche non fa emergere, infatti, particolari *patterns* territoriali. Mentre le sedi locate nel Sud e nelle Isole risultano estremamente in linea con i valori nazionali, fatta eccezione per una lieve maggior propensione rispetto a cambiamenti relativi a tecniche di promozione e marketing, le realtà imprenditoriali del Centro Italia si caratterizzano per una maggior attenzione all'innovazione

in termini trasversali rispetto agli elementi qui identificati, attenzione che risulta essere comunque lievemente superiore al dato nazionale (scostamenti entro i tre punti percentuali). Al contrario, le sedi del Nord-Est sembrano presentare una generica minor attenzione all'innovazione, eccezione fatta per una maggior propensione rispetto all'ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti. Nel Nord-Ovest, invece, le realtà imprenditoriali presentano una lieve minore attenzione all'innovazione di prodotto compensata però da una maggior flessibilità rispetto a cambiamenti degli orari lavorativi.

La dimensione delle unità locali costituisce, invece, un elemento esplicativo delle differenti strategie di innovazione operate dalle unità locali (Istat 2020d). In termini generali, i dati evidenziano che al crescere della dimensione cresce la quota di unità locali che hanno introdotto elementi e azioni innovative sia in relazione ai processi produttivi, sia ai prodotti, sia all'organizzazione del lavoro. Se infatti le sedi con cinque o meno lavoratori presentano valori inferiori alla media nazionale rispetto a tutti e nove gli items considerati e le realtà imprenditoriali caratterizzate da sei a nove lavoratori risultano essere più o meno in linea con il dato nazionale, le realtà con un numero di lavoratori maggiore presentano crescenti scostamenti dal valore medio. Come visto per il dato nazionale, anche per le unità locali di piccole e medie dimensioni (con dieci o più lavoratori) gli elementi di maggior innovazione, al netto dei cambiamenti nell'organizzazione del lavoro che risulta essere l'innovazione più frequente, sono i processi di produzione di beni e servizi, la gamma di varietà di quest'ultimi e le tecniche di promozione e marketing. Se l'innovazione di questi elementi costituisce un tratto comune nelle unità locali di piccole e medie dimensioni, la quota di unità locali che ha effettivamente apportato innovazione differisce in base, appunto, alla dimensione dell'impresa. Più della metà delle unità locali con oltre 250 lavoratori ha introdotto cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, circa la metà di esse ha introdotto innovazioni di prodotto e più di un terzo ha modificato il proprio processo produttivo. Queste quote si riducono di circa una decina di punti percentuali, fatta eccezione per le modificazioni al processo produttivo, tra quelle con un numero di lavoratori compreso tra 50-249, e sono ancora più limitate tra le unità locali appartenenti alla classe di dimensione inferiore. È interessante notare, però, che tra le unità con 50-249 lavoratori, le innovazioni di prodotto e, specialmente, il cambiamento dei processi produttivi presentano un importante scostamento positivo dal valore medio nazionale, a indicare che, tra queste realtà imprenditoriali, questo tipo di innovazione ricopre un ruolo importante. Al contrario, l'introduzione di modifiche al sistema di remunerazione del personale risulta essere un elemento innovativo di secondo piano tra le unità locali a prescindere dalla loro dimensione. Nonostante la quota di realtà imprenditoriali che ha introdotto questo tipo di modifica tende a crescere al crescere della classe di dimensione, questa particolare innovazione non riguarda mai più di un quinto del totale. Al contrario, l'innovazione tecnologica e la modifica degli orari di lavoro rappresentano elementi innovativi importanti specialmente nelle imprese di grandi dimensioni (oltre 250 lavoratori), tra le quali circa un terzo ha apportato modifiche in tale direzione, aspetto che merita un futuro approfondimento per capire se all'introduzione d'innovazione tecnologica corrisponda una riduzione delle ore di lavoro. Similarmente, i cambiamenti nelle politiche di selezione del personale e l'innovazione nell'assetto delle catene di responsabilità, benché rappresentino innovazioni meno comuni, costituiscono elementi importanti nelle unità locali che, data la loro dimensione, sono caratterizzate da complessità ed eterogeneità organizzativa, come già evidenziato nella sezione precedente. Un quinto delle realtà imprenditoriali appartenenti all'ultima classe di dimensione ha introdotto questo tipo di innovazione, registrando gli scostamenti positivi dal valore medio nazionale maggiori (rispettivamente 15,1 e 12,4 punti percentuali).

La lettura delle strategie innovative attraverso i macrosettori produttivi di appartenenza non consente l'identificazione di elementi interpretativi complessivi. Similmente a quanto visto rispetto al contesto territoriale, se si considera la totalità delle unità locali, l'innovazione tende a essere trasversale ai tre macrosettori considerati. Alcuni dati però risultano di particolare interesse. Le unità locali appartenenti al settore dell'industria e delle costruzioni presentano una quota di innovazione minore rispetto alle tecniche di marketing e promozione dei prodotti (-4,0% su valore medio nazionale) e alla flessibilità degli orari di lavoro (-3,9%), ma allo stesso tempo, registrano un'attenzione all'innovazione tecnologica maggiore rispetto al dato medio nazionale (4%). Il miglioramento delle tecniche per la promozione e marketing rappresenta invece l'unico elemento distintivo delle sedi operanti nel settore del commercio e del turismo, mentre le realtà imprenditoriali appartenenti al settore degli 'altri servizi' presentano valori pressoché identici al valore medio nazionale, fatto salvo per una lieve maggior rigidità (-2,5% su valore medio nazionale) rispetto all'ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti.

Al fine di approfondire i cambiamenti di carattere organizzativo, per l'identificazione delle strategie innovative che più impattano sul clima aziendale e sulla qualità del lavoro, l'Indagine Inapp utilizza una batteria composta da sei items, orientati a catturare elementi innovativi riguardanti sia le dinamiche organizzative e di comunicazione tra i lavoratori, che la valorizzazione e l'autonomia beneficiata dagli stessi. Nello specifico agli intervistati è stato richiesto di indicare se nei due anni precedenti l'intervista sono stati introdotti cambiamenti relativi a: un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nel fissare scopi e obiettivi organizzativi; un alleggerimento del carico di lavoro degli addetti; un aumento della flessibilità nella modifica della attività e dei compiti dei lavoratori; un aumento del livello di autonomia dei lavoratori nello svolgimento delle loro attività; il miglioramento della circolazione delle informazioni sul processo di produzione tra gli addetti; un aumento della parte di retribuzione variabile collegata a misure di performance individuale o di gruppo/reparto. Similmente a quanto visto in precedenza, la tabella 9 permette di cogliere come le aziende italiane si siano comportate rispetto a questi elementi di innovazione, sia sul piano nazionale, sia rispetto alle tre principali categorie interpretative.

A livello nazionale la principale innovazione introdotta riguarda l'aumento dell'autonomia dei lavoratori nello svolgimento delle proprie attività. Poco meno di un terzo (29,0%) delle unità locali ha apportato elementi innovativi in tale direzione. La tabella 9 mostra inoltre che, a eccezione dell'innovazione relativa alla retribuzione connessa alle performance lavorative, i restanti elementi innovativi presentano incidenze similari interessando circa un quinto del totale.

Da una prima analisi dei dati sembra emergere una relazione tra questi quattro elementi innovativi e l'aumento del livello di autonomia dei lavoratori nella gestione delle proprie attività: oltre il 70% delle unità locali che hanno aumentato il coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli scopi organizzativi, o che hanno aumentato la flessibilità nella gestione delle attività dei lavoratori, o ancora che hanno migliorato la circolazione delle informazioni relative al processo produttivo, hanno contemporaneamente aumentato il livello di autonomia dei lavoratori. Similmente, l'introduzione di quest'ultimo elemento innovativo ha interessato il 66,1% delle realtà imprenditoriali che hanno alleggerito il carico di lavoro dei lavoratori. Al contrario, il 55,2% delle unità locali prese in esame non ha introdotto nessuno degli elementi innovativi qui indicati. Se si considera, invece, che tra le realtà imprenditoriali che hanno innovato in tema di clima e qualità lavorativa sono stati introdotti, in media, due elementi innovativi, l'aumento della flessibilità nello svolgimento delle attività dei lavoratori

sembra emergere come un elemento di centrale importanza. Al contrario, la tabella 9 evidenzia che il collegamento della performance lavorativa alla retribuzione, attraverso una quota variabile di essa, è stata introdotta da una quota nettamente inferiore di unità locali. In parte questo aspetto è legato alle caratteristiche, e soprattutto alla dimensione delle unità locali, e in parte però richiama quanto visto in precedenza in relazione alla maggior rigidità riscontrata nelle unità locali a introdurre elementi innovativi inerenti il cambiamento del sistema di remunerazione del personale.

Tabella 9. Innovazioni organizzative per caratteristiche dell'UL. Anno 2021 (val%)

	Dimensione unità locale					Area				Settore			Totale
	0-5	6-9	10-49	50-249	250-W	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Industria e costruzioni	Commercio e turismo	Altri servizi	
1	26,5	32,4	32,5	36,1	25,3	27,2	29,1	29,0	31,1	29,9	27,5	30,0	29,0
2	18,3	24,4	30,3	33,4	20,4	22,4	23,0	18,9	24,1	23,7	22,0	21,3	22,2
3	17,8	22,7	26,9	29,8	34,2	18,5	23,4	20,1	22,3	23,5	20,3	19,6	20,9
4	18,4	17,7	19,4	20,6	26,7	16,4	19,2	22,0	17,5	20,1	17,0	19,0	18,6
5	14,8	22,9	24,3	25,4	23,1	16,8	17,2	17,3	22,6	18,0	17,2	20,1	18,4
6	5,9	8,7	9,7	13,0	12,9	9,0	7,7	6,7	5,8	8,9	6,4	7,4	7,4

Legenda:

1 = Aumento del livello di autonomia dei lavoratori nello svolgimento delle loro attività	4 = Alleggerimento del carico di lavoro dei lavoratori
2 = Aumento della flessibilità nella modifica della attività e dei compiti dei lavoratori	5 = Miglioramento della circolazione delle informazioni sul processo di produzione tra i lavoratori
3 = Maggiore coinvolgimento dei lavoratori nel fissare scopi e obiettivi organizzativi	6 = Aumento della parte di retribuzione variabile collegata a misure di performance individuale o di gruppo/reparto

Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

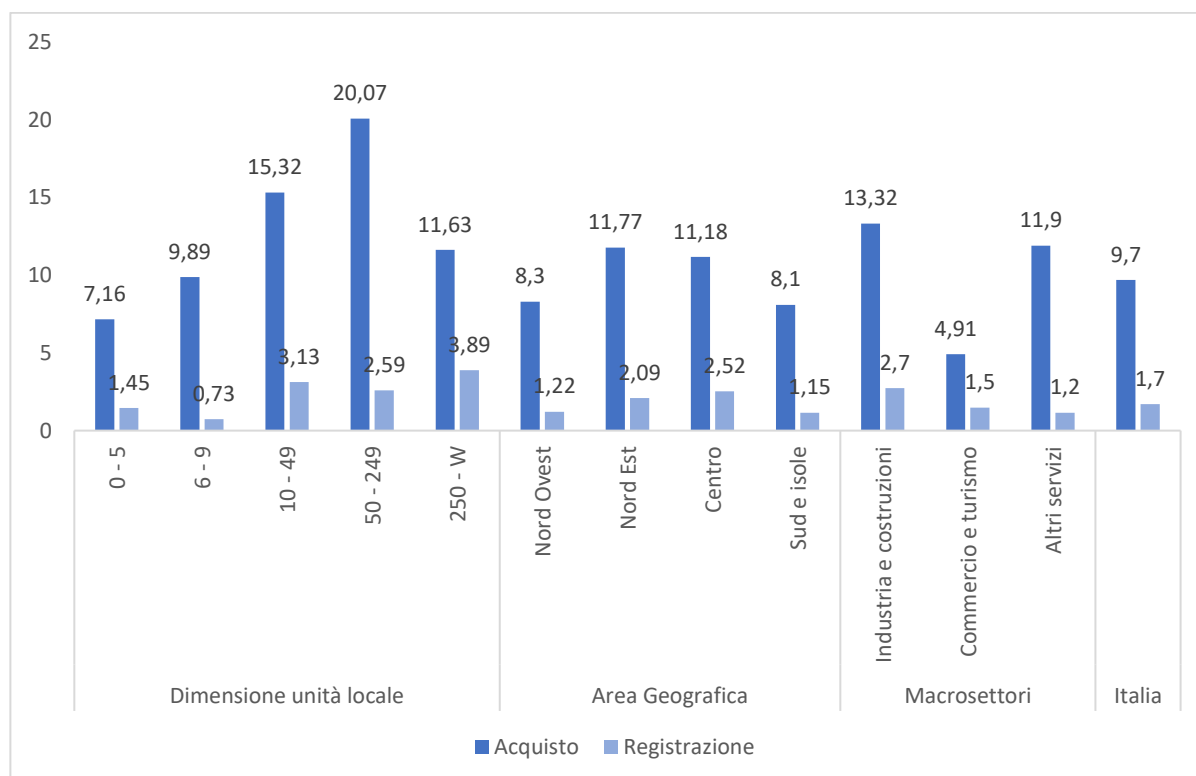
La disamina degli elementi innovativi relativi al clima e alla qualità del lavoro rispetto alle macroaree geografiche non evidenzia, così come già visto rispetto all'innovazione di prodotto, di processo e organizzativa, particolari *patterns* connessi al macrocontesto territoriale. Le differenze relative rispetto al dato medio nazionale sono spesso prossime allo zero e comunque sempre inferiori ai tre punti percentuali fatta eccezione per una lieve maggior attenzione (4,2%) nelle unità locali locate nel Sud e nelle Isole rispetto al miglioramento della circolazione delle informazioni relative al processo produttivo tra i lavoratori.

Lo scenario invece risulta differente se si osserva la dimensione delle unità locali. Come nella tabella precedente, anche in questo caso emerge un'ampia eterogeneità delle unità locali rispetto all'innovazione relativa al clima e alla qualità del lavoro in relazione alla propria dimensione, ma a differenza del caso precedente, qui la relazione non risulta così 'lineare'. Se da un lato, infatti, è confermata la minor propensione a innovare delle unità locali con un numero di lavoratori inferiore a 5 trasversalmente a tutti gli elementi considerati, le realtà più grandi (oltre 250 lavoratori) non risultano essere le più innovative. Queste ultime presentano gli scostamenti maggiori dal valore medio per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli scopi e degli obiettivi organizzativi e nell'alleggerimento del carico di lavoro ma, allo stesso tempo, presentano scostamenti negativi rispetto all'introduzione di elementi innovativi relativi al grado di autonomia e flessibilità del lavoratore nella gestione delle proprie attività, e uno scostamento contenuto in relazione al miglioramento della circolazione delle informazioni relative al processo produttivo. La tabella 9,

inoltre, evidenzia che sono le unità locali composte da 50-249 lavoratori, e in seconda battuta quelle con 10-49 lavoratori, a porre maggior attenzione all'innovazione del clima e della qualità del lavoro. In particolare, oltre un terzo di queste realtà ha aumentato la flessibilità e il livello di autonomia dei lavoratori e un quarto di esse ha anche migliorato la circolazione delle informazioni relative al processo produttivo. Similmente, anche le unità locali appartenenti alla classe inferiore (6-9 lavoratori) sono caratterizzate da una buona attenzione a questi tre elementi innovativi. L'aumento della parte variabile della retribuzione connessa alla performance lavorativa risulta essere un elemento innovativo più facilmente applicabile in contesti medio-grandi, interessando circa il 13% delle unità locali con cinquanta o più lavoratori. I macrosettori produttivi di appartenenza non fanno emergere particolari differenze rispetto alle strategie di innovazione considerate. Similmente a quanto visto in relazione al contesto territoriale, e in linea con quanto emerso rispetto alle strategie innovative di prodotto, processo e di organizzazione, le unità locali afferenti ai tre macrosettori non presentano differenze significative per nessun elemento qui considerato. Lo scostamento maggiore dal dato nazionale, infatti, è pari a 2,6 punti percentuali.

Nel complesso, in linea con le recenti analisi condotte da Istat rispetto alla competitività dei sistemi produttivi e alla capacità innovativa delle imprese (Istat 2021b; 2021c), le evidenze sin qui presentate sottolineano il ruolo centrale della 'dimensione' dell'unità locale rispetto alla capacità innovativa mostrata durante la fase pandemica. Al fine di completare il quadro sugli elementi innovativi introdotti dalle unità locali, la figura 13 presenta la quota di esse che ha acquistato e registrato brevetti.

Figura 13. Acquisto e registrazione brevetti per caratteristiche dell'UL. Anno 2021 (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Se a livello nazionale circa il 10% e 1,7% delle unità locali hanno rispettivamente acquistato e registrato brevetti, questi valori presentano significative variazioni sia in relazione alla dimensione che al settore produttivo. La quota di realtà imprenditoriali che ha acquistato brevetti cresce infatti al crescere della dimensione delle stesse, ma si registra un'importante inversione di tendenza nella classe di dimensione massima. Per quanto riguarda la registrazione di brevetti, sono le realtà con 10 lavoratori e oltre a presentare le incidenze più elevate, che si attestano sul valore di circa il 3%. Rispetto ai macrosettori produttivi, si registra una forte differenza con il macrosettore del turismo e del commercio che, come atteso, presenta un'incidenza di acquisto brevetti inferiore alla metà rispetto agli altri due macrosettori considerati, i quali registrano valori di circa 12%-13%. Inoltre, le unità locali operanti nel macrosettore industria e costruzioni presentano una propensione all'acquisizione di brevetti maggiore rispetto agli altri due settori. Rispetto al contesto territoriale, sono le realtà imprenditoriali del Nord-Est e del Centro a presentare le incidenze maggiori sia per quanto riguarda l'acquisto che la registrazione di brevetti, mentre il Nord-Ovest e il Sud e le Isole presentano quote inferiori e simili per entrambi i casi.

L'ultimo aspetto presentato in questa sezione riguarda la competitività delle realtà imprenditoriali osservate.

La quinta Indagine Inapp sulla qualità del lavoro consente alle unità locali di autovalutarsi riguardo alle proprie capacità competitive, rispetto alle sedi operanti nello stesso settore economico. In particolare, tale autovalutazione è espressa su tre dimensioni cruciali quali la performance finanziaria (intesa, per esempio, come i risultati finanziari in termini di utili, valore aggiunto, vendite, bilancio o indicatori del mercato azionario), la produttività del lavoro e la qualità dei prodotti e servizi offerti. La tabella 10 riporta le prime analisi descrittive relative a queste tre dimensioni, disaggregando il dato nazionale per le tre categorie principali osservate sin ora.

Solo il 13,9% delle unità locali non è in grado o è impossibilitato a valutare il proprio grado di performance finanziaria, mentre questa quota scende al 12,9% e al 11,6% rispettivamente per la valutazione della produttività del lavoro e della qualità dei servizi. I dati indicano che, nella stragrande maggioranza dei casi, tale assenza di valutazione riguarda quasi sempre le stesse unità locali. Più dell'80% delle realtà imprenditoriali che non sono in grado di valutare le proprie performance finanziarie, ugualmente, non sono in grado di valutare il proprio operato rispetto alle altre due dimensioni strategiche. Queste percentuali sono addirittura maggiori per quelle non capaci di autovalutazione rispetto alla propria produttività lavorativa e sono prossime al 100% se si prende in considerazione la valutazione della qualità dei prodotti.

I dati indicano che queste unità locali non tendono a differenziarsi in modo particolare per quanto riguarda la macroarea territoriale e il macrosettore economico, ma presentano differenze rispetto alla propria dimensione. Sono le unità locali medio grandi, e in modo particolare le unità locali con 50-249 lavoratori, a presentare incidenze molto più elevate della media nazionale in tutte e tre le dimensioni competitive per la categoria 'non sa/non risponde'. Questo risultato può apparire, da un lato, abbastanza controintuitivo, in quanto al crescere della dimensione dell'unità locale diminuisce il numero di competitors nazionali con caratteristiche simili, ma è al contempo influenzato dai cospicui livelli di governance aziendale nelle grandi sedi, che possono comportare una segmentazione dell'informazione rispetto alle performance. Riguardo alle unità locali capaci di *auto-collocarsi* in termini competitivi rispetto ai propri competitors, i dati indicano che tre quarti delle realtà imprenditoriali dichiarano di avere performance finanziarie e produttività del lavoro simili (medie)

alle realtà di riferimento, mentre questa quota scende a poco più del 60% rispetto alla valutazione della qualità dei propri prodotti e servizi offerti. Questo dato emerge chiaramente anche dalla tabella 10. Mentre il 15,8% e il 17,6% delle unità locali si colloca al di sopra della media, rispettivamente, in termini di performance finanziaria e produttività del lavoro, è invece il 30,5% a valutare in termini molto positivi la qualità dei propri prodotti e servizi offerti. Dal lato opposto, solo una minoranza di unità locali valuta le proprie capacità rispetto alle tre dimensioni competitive inferiori o nettamente inferiori alla media, rispettivamente 6,3% per quanto riguarda la performance finanziaria, 6,0% la produttività del lavoro, e solamente il 3,7% rispetto alla qualità dei prodotti e servizi offerti.

Tabella 10. Autovalutazione* della performance finanziaria, produttività del lavoro e qualità dei prodotti e servizi per caratteristiche dell'UL. Anno 2012 (%)

	Dimensione unità locale					Area				Settore			Totale
	0-5	6-9	10-49	50-249	250-W	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Industria e costruzioni	Commercio e turismo	Altri servizi	
Performance finanziaria													
Molto al di sopra della media	0,7	1,0	0,6	0,3	0,7	0,3	0,3	0,8	1,5	0,2	1,0	0,8	0,7
Al di sopra della media	12,7	18,4	19,1	14,7	23,1	15,7	14,9	12,8	16,4	13,5	15,9	15,4	15,1
In media	65,5	62,4	61,6	62,6	59,9	62,6	65,0	64,3	64,7	64,9	64,0	63,5	64,1
Al di sotto della media	7,5	3,0	3,2	1,6	0,8	2,9	5,5	9,0	6,0	5,6	6,1	5,1	5,6
Molto al di sotto della media	0,8	0,3	0,5	0,6	0,9	1,3	0,2	0,9	0,1	0,7	1,1	0,2	0,7
Nessun confronto possibile	4,9	1,8	4,7	0,9	1,1	5,1	3,5	3,5	4,1	3,7	3,9	4,6	4,1
Non sa/ Non risponde	8,0	13,1	10,5	19,4	13,6	12,0	10,6	8,8	7,4	11,4	8,0	10,5	9,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Produttività del lavoro													
Molto al di sopra della media	0,6	2,2	0,5	0,3	0,8	0,8	0,5	0,5	1,6	0,3	0,8	1,4	0,9
Al di sopra della media	14,0	18,7	23,0	17,5	19,3	16,0	15,7	16,3	18,7	13,3	17,4	18,4	16,7
In media	65,1	63,3	59,6	62,3	63,9	62,4	64,2	64,2	63,8	67,2	64,0	60,6	63,6
Al di sotto della media	6,0	3,1	3,8	1,7	0,9	2,7	5,7	6,2	5,6	4,9	5,6	4,2	4,9
Molto al di sotto della media	1,5	0,5	0,5	0,2	0,0	1,7	0,2	2,0	0,2	1,0	1,3	0,9	1,1
Nessun confronto possibile	5,2	1,9	3,9	2,2	1,9	5,7	3,6	3,4	3,8	3,7	4,2	4,7	4,2
Non sa/ Non risponde	7,7	10,4	8,8	15,9	13,1	10,6	10,0	7,4	6,3	9,6	6,8	9,9	8,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Qualità prodotti e servizi													
Molto al di sopra della media	3,4	2,6	1,5	1,8	3,0	2,8	1,7	4,2	2,7	2,4	3,1	2,8	2,8
Al di sopra della media	25,7	29,7	32,6	23,7	23,6	26,5	31,2	25,6	27,6	29,8	25,7	28,1	27,7
In media	55,7	52,6	51,0	56,1	58,5	52,6	54,4	53,9	56,5	54,3	55,9	52,5	54,3
Al di sotto della media	3,0	3,3	2,3	1,3	0,8	1,8	1,9	5,0	3,1	1,1	4,7	2,2	2,9
Molto al di sotto della media	1,1	0,5	0,5	0,1	0,0	1,3	0,2	1,4	0,2	0,7	0,8	0,9	0,8
Nessun confronto possibile	4,4	1,4	3,5	1,0	1,1	4,7	2,7	2,6	3,6	2,7	3,2	4,4	3,5
Non sa/ Non risponde	6,9	9,9	8,7	16,0	13,0	10,4	7,9	7,3	6,3	9,1	6,4	9,1	8,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nota: *espressa in termini comparativi rispetto a competitors operanti nello stesso settore economico.

Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

I dati, inoltre, indicano una certa similitudine rispetto alle relazioni tra le autovalutazioni, in particolar modo per quanto riguarda le valutazioni negative. In oltre il 90% delle unità locali che esprimono autovalutazioni negative relative alla qualità dei prodotti e servizi offerti, si collocano al di sotto della media anche nelle restanti due dimensioni. Similmente, le unità locali che ritengono di essere capaci, in termini superiori alla media, sia rispetto alla performance finanziaria che rispetto alla produttività del lavoro, nell'oltre l'80% dei casi ritengono di offrire prodotti e servizi di buona e ottima qualità.

In linea con quanto rilevato rispetto agli elementi innovativi, anche per quanto concerne il grado di competitività percepito, le unità locali non tendono a differenziarsi in modo significativo rispetto alla macroarea territoriale di appartenenza. Gli scostamenti dal valore medio sono contenuti e mai superiori a 3,6 punti percentuali. In particolare, le deviazioni maggiori dal dato nazionale riguardano la quota maggiore di unità locali che si colloca al di sotto della media per quanto concerne la performance finanziaria nel Centro Italia (3,4 punti percentuali), e la quota di realtà imprenditoriali che valuta la qualità dei propri prodotti e servizi al di sopra della media nel Nord-Est (3,6 punti percentuali).

Rispetto alla dimensione delle unità locali, anche in questo caso le principali divergenze dal dato nazionale emergono in relazione alle realtà imprenditoriali medio grandi. Nelle unità locali composte da oltre 250 lavoratori è significativamente maggiore la quota di coloro che valutano la propria performance finanziaria al di sopra della media (+8 punti percentuali rispetto al dato nazionale), mentre è minore l'incidenza delle realtà imprenditoriali che valutano negativamente la propria produttività del lavoro (-5,1 punti percentuali). Nonostante ciò, tra queste unità locali è inferiore la quota di coloro che percepisce i prodotti e i servizi offerti qualitativamente migliori di quelli offerti dai propri competitors (-4,0 punti percentuali). Similmente, anche le unità locali composte da 50-249 lavoratori presentano percentuali inferiori per quanto riguarda la valutazione positiva della qualità dei servizi e prodotti offerti (-4,9 punti percentuali rispetto al dato nazionale), mentre è inferiore al valore medio nazionale la quota di coloro che si collocano al di sotto della media rispetto alla performance finanziaria (-4,2 punti percentuali). Al contrario, le unità locali con 10-49 lavoratori, presentano valutazioni positive – al di sopra della media – superiori al valore medio nazionale in tutte e tre le dimensioni competitive. Una unità locale su cinque ritiene, infatti, di avere una performance finanziaria positiva rispetto al 15,8% relativo al dato nazionale, il 23,5% inoltre valuta al di sopra della media la propria produttività del lavoro contro il 17,6% a livello nazionale, e infine il 34,1% ritiene positiva la qualità dei prodotti e servizi offerti rispetto al 30,5% relativo alla totalità delle unità locali osservate.

Riguardo al macrosettore economico gli scostamenti sono minimi rispetto al dato nazionale, con la sola eccezione del settore relativo a industria e costruzioni che presenta, in termini generali, una quota inferiore di coloro che ritengono la produttività del lavoro al di sopra della media (13,3% rispetto a 16,7%), compensata da una maggior incidenza di coloro che valutano questa dimensione competitiva in termini medi (67,2% rispetto a 63,6).

4. Le scelte organizzative durante il Covid

La quinta Indagine Inapp sulla qualità del lavoro consente una preziosa ricognizione, da un lato degli impatti che la crisi per l'emergenza Covid-19 ha generato nelle unità locali italiane, e dall'altro delle

strategie e scelte che le stesse hanno attuato per fronteggiare tale crisi (Istat 2022a). In particolare, in questa prima analisi l'attenzione sarà posta sugli impatti negativi complessivi e specifici connessi alla recente crisi per l'emergenza Covid-19, osservandone sia gli effetti in termini di qualità del lavoro che rispetto al mancato rinnovo dei contratti a tempo determinato.

Per quanto riguarda invece le strategie attuate per fronteggiare la crisi, l'Indagine mette a disposizione un ampio numero di indicatori volti a comprendere la pluralità di azioni adottate dalle realtà imprenditoriali. Nello specifico, come riportato di seguito, sono state identificate sedici possibili azioni che spaziano dal ricorso alla Cassa integrazione guadagni (CIG) alla formazione del personale. La lettura congiunta degli impatti e delle strategie di *coping* permette quindi di ricostruire una prima panoramica del comportamento e delle scelte organizzative delle unità locali utile per poter comprendere ulteriormente il recente periodo post pandemico.

La tabella 11 evidenzia chiaramente il forte impatto generato dall'attuale crisi pandemica. Innanzitutto, la totalità delle unità locali è in grado di effettuare una valutazione circa gli impatti generali causati da essa, e solo il 7,1% delle realtà locali a livello nazionale non ha subito particolari ricadute negative nel recente periodo. Al contrario, il 63,4% dichiara di aver registrato effetti negativi abbastanza o molto significativi, mentre solo il 29,4% considera gli impatti generati dalla crisi per l'emergenza Covid-19 di natura limitata.

Tabella 11. Entità degli effetti negativi (generali) generati dalla crisi per l'emergenza Covid-19, per dimensione unità locale, macroarea territoriale e settore produttivo

	Dimensione unità locale					Area				Settore			Totale
	0-5	6-9	10-49	50-249	250-W	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Industria e costruzioni	Commercio e turismo	Altri servizi	
Molto	24,8	20,9	16,4	11,4	15,4	19,8	21,4	22,7	24,6	17,6	29,3	17,7	22,0
Abbastanza	40,9	44,9	39,0	45,3	34,5	42,3	42,2	40,9	39,9	44,2	38,6	42,2	41,4
Poco	27,1	28,7	35,6	36,6	38,2	30,6	29,5	31,0	26,4	30,7	24,2	33,7	29,4
Per niente	7,1	5,5	9,0	6,4	5,5	7,1	6,6	5,4	9,0	7,4	7,9	6,1	7,1
Non sa/ Nr	0,1	0,1	0,0	0,4	6,4	0,2	0,2	0,0	0,0	0,1	0,0	0,3	0,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

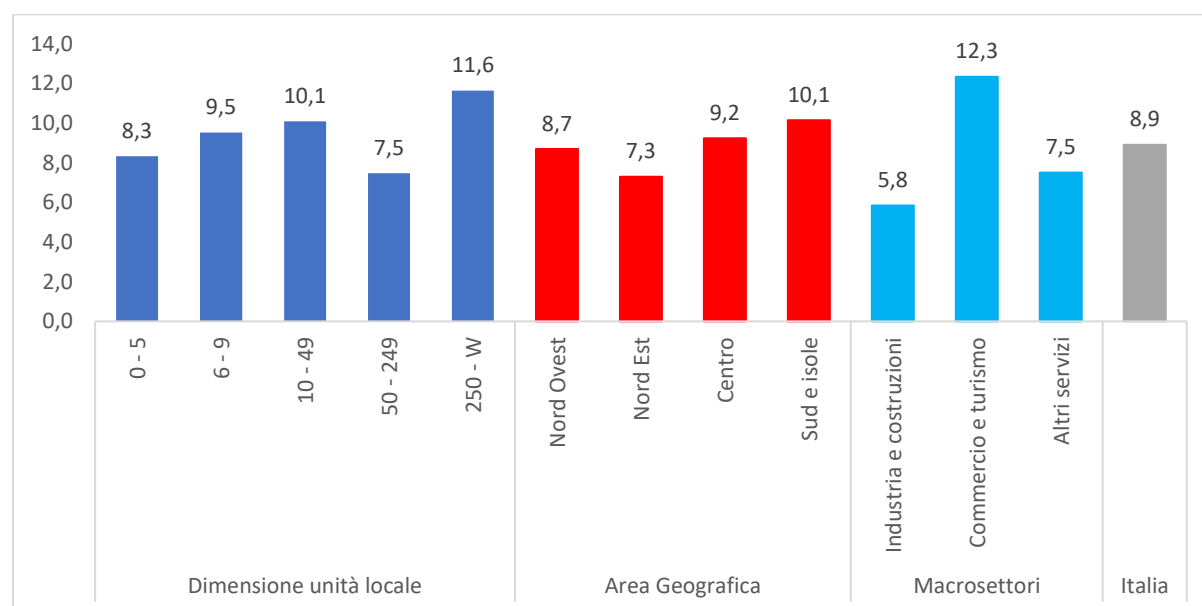
Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Rispetto alle categorie interpretative utilizzate, se la macroarea territoriale conferma, anche in questo caso, una trasversalità degli impatti osservati, la dimensione dell'unità locale e il macrosettore economico indicano invece un significativo grado di eterogeneità nell'esposizione delle realtà imprenditoriali agli impatti connessi alla crisi per l'emergenza Covid-19. I macrocontesti territoriali, infatti, presentano scostamenti dallo scenario nazionale molto limitati e compresi nei 2,6 punti percentuali. I dati suggeriscono un impatto lievemente minore nel Nord-Ovest, dove le unità locali che dichiarano di aver subito effetti negativi molto significativi si attestano sul 19,8%, rispetto al 22% nazionale. Lo scenario opposto, ossia impatti lievemente maggiori, interessa il Sud e le Isole, dove poco meno di un quarto (24,6%) delle realtà imprenditoriali dichiara di aver registrato forti impatti. Le differenze significative emergono rispetto alle altre due categorie interpretative utilizzate. Se questo aspetto, da un lato rappresenta una conferma rispetto alle analisi presentate in precedenza per quanto riguarda la dimensione dell'unità locale, dall'altro lato rappresenta una novità rispetto ai

settori economici, a indicare quanto la recente crisi pandemica sia stata sì generalizzata, ma con forti tratti settoriali. Un primo elemento emerge chiaramente rispetto alla dimensione delle unità locali. I dati mostrano che al crescere del numero dei lavoratori tende a ridursi la quota di realtà imprenditoriali che hanno registrato impatti negativi a seguito della crisi per Covid-19. La quota di unità locali che dichiarano di aver subito effetti abbastanza o molto negativi riguarda oltre il 65% delle realtà imprenditoriali con un numero di lavoratori inferiore a 9, mentre scende a valori prossimi al 55% nel caso di unità locali con un numero di lavoratori compreso tra 10 e 249, e si attesta al 49,9% per le realtà imprenditoriali rientranti nella categoria di dimensione massima, ovvero oltre i 250 lavoratori. Inoltre, emergono due elementi di particolare interesse. Rispetto al dato nazionale, la quota di unità locali con 50-249 lavoratori che dichiara di aver subito forti impatti negativi è circa la metà, 11,4% contro il 22%. Inoltre, colpisce che oltre il 6% delle realtà imprenditoriali di grandi dimensioni, oltre 250 lavoratori, non è in grado di valutare (o non vuole rispondere circa) l'entità degli effetti negativi connessi alla crisi pandemica. Il secondo elemento di specificità emerge rispetto ai settori economici di appartenenza. La tabella 11 evidenzia chiaramente quanto la recente crisi per l'emergenza Covid-19 abbia colpito maggiormente il macrosettore del commercio e turismo, evidenza attesa considerato che tali settori sono quelli che più hanno subito gli effetti delle chiusure e del distanziamento sociale. Circa il 30% delle unità locali operanti in questo settore riporta infatti di aver subito forti impatti negativi, al contrario le realtà imprenditoriali operanti nei restanti due macrosettori registrano scostamenti negativi dal valore medio nazionale di oltre 4 punti percentuali, ossia circa il 17% di loro ha dichiarato tale entità di impatto.

La forte incidenza della recente crisi nelle unità locali operanti nel macrosettore del commercio e del turismo è confermata anche dalla figura 14. Tra queste realtà imprenditoriali, infatti, si registra la quota maggiore di coloro che non hanno rinnovato contratti a tempo determinato a causa proprio dell'emergenza Covid-19.

Figura 14. Incidenza delle unità locali che non hanno rinnovato contratti a tempo determinato a causa dell'emergenza Covid-19, per caratteristiche dell'UL. Anno 2021 (%)

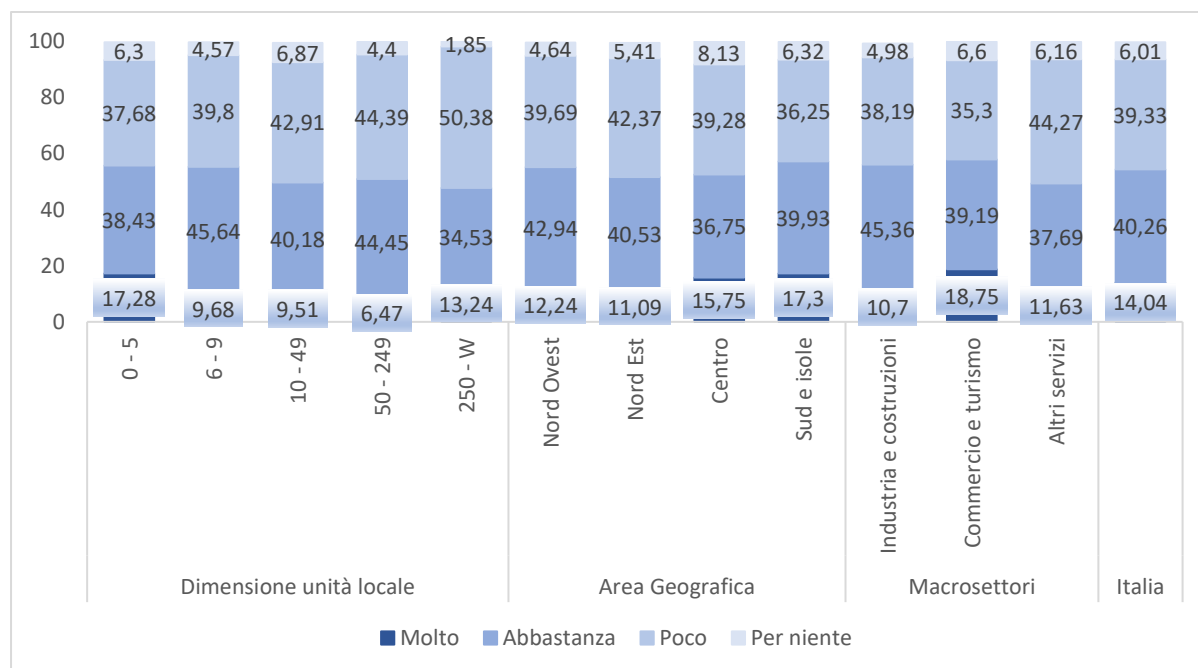


Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Se a livello nazionale, l'8,9% delle unità locali è stato interessato da questo fenomeno, tra le realtà imprenditoriali operanti nel settore del commercio e turismo questa quota sale al 12,3%. La figura permette di comprendere, inoltre, che il mancato rinnovo dei contratti a tempo determinato a causa della crisi per l'emergenza Covid-19 ha interessato maggiormente le unità locali di grandi dimensioni – oltre 250 lavoratori – interessate nell'11,6% dei casi, e le realtà imprenditoriali operanti nel Sud e nelle Isole, dove un quinto di esse è stata soggetta a questo fenomeno. Il grafico inoltre sembra confermare, anche rispetto a questa tematica, una migliore 'tenuta' delle unità locali con 50-249 lavoratori, interessate solo nel 7,5% dei casi, e soprattutto evidenzia come il settore delle costruzioni sia stato solo limitatamente interessato dal mancato rinnovo di contratti a tempo determinato (5,8%). Similarmente, anche le realtà imprenditoriali operanti nel settore 'altri servizi' presentano una bassa incidenza di questo fenomeno, così come le unità localilocate nel Nord-Est, registrando in entrambi i casi un'incidenza di circa il 7%.

Nonostante la pandemia abbia generato importanti ripercussioni, in termini di clima lavorativo sembra essere stata gestita meglio dalle unità locali, rispetto a quanto visto in termini di impatti generali (figura 15). Nel 54,3% dei casi, infatti, le unità locali riportano di aver subito importanti (molto-abbastanza) effetti negativi sul clima lavorativo a seguito della crisi, mentre rispetto agli impatti generali osservati in precedenza questa quota riguardava il 63,4%. Inoltre, la quota di realtà imprenditoriali che dichiara di aver subito effetti negativi poco rilevanti in termini di clima lavorativo è maggiore di circa dieci punti percentuali rispetto a quanto visto in relazione agli impatti generali. Nonostante ciò, la quota di unità locali che riporta di non essere stata per niente interessata da entrambe le tipologie di effetti negativi risulta essere molto simile, e si attesta al 6% nel caso del clima lavorativo.

Figura 15. Entità degli effetti negativi sul clima lavorativo generati dalla crisi per l'emergenza Covid-19 per caratteristiche dell'UL. Anno 2021 (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

I dati inoltre evidenziano una buona relazione tra le due tipologie di effetti negativi considerati, anche se non presentano una relazione simmetrica. Da un lato, il 76,5% delle unità locali che dichiara di aver subito impatti molto elevati in termini di clima lavorativo registra la stessa entità di impatto anche in termini generali, e questa quota rimane elevata anche in relazione a impatti abbastanza significativi (67,2%). Dall'altro lato, solo il 48,8% delle realtà imprenditoriali che ha registrato un forte effetto negativo generale riporta la stessa entità per quanto riguarda il clima lavorativo. In termini di opposti, ossia effetti negativi limitati o nulli (poco-per niente), la relazione sembra essere maggiormente simmetrica, con circa l'80% delle unità locali che registrano tali effetti negativi in termini generali e anche rispetto al clima organizzativo, e il 65% nel caso della relazione opposta.

Rispetto alle tre categorie interpretative, emerge un maggior effetto negativo della recente crisi pandemica sul clima lavorativo nelle unità locali di minori dimensioni. I dati indicano che al crescere della classe di dimensione dell'unità locale diminuisce la quota di coloro che riportano di aver subito effetti negativi significativi (abbastanza e molto). Questa quota riguarda il 55% delle realtà imprenditoriali con un numero di lavoratori inferiore a 9, scende a circa il 50% tra le unità locali con 10-249 lavoratori, e si attesta al 47,8% nel caso delle realtà di maggiori dimensioni. La figura 15 evidenzia, inoltre, il maggior impatto della crisi per la pandemia Covid-19 per le unità locali operanti nel settore economico del commercio e del turismo. Similmente a quanto visto in precedenza, le realtà imprenditoriali operanti in tale settore registrano la quota maggiore di coloro che riportano di aver subito effetti negativi significativi (abbastanza e molto), ossia il 57,9%. Un'incidenza pressoché identica (57,2%) riguarda le unità locali operanti nel Sud e nelle Isole e conferma il parallelismo rispetto a quanto visto in termini di impatti generali. Tale parallelismo è in parte confermato anche osservando il dato relativo alle realtà imprenditoriali operanti nel settore 'altri servizi', in cui sono meno della metà le unità locali che riportano importanti ripercussioni rispetto al clima lavorativo.

Questa ultima sezione è dedicata alla presentazione delle scelte e delle azioni introdotte dalle unità locali al fine di fronteggiare la recente crisi pandemica. La quinta Indagine Inapp sulla qualità del lavoro permette di identificare quali siano state le principali azioni strategiche messe in atto dalle unità locali attraverso una pluralità di indicatori. Nello specifico, sono state identificate e proposte nel questionario sedici azioni che mirano a coprire la totalità delle scelte a disposizione delle unità locali sia in ottica di tutela e riduzione del rischio connesso all'andamento anomalo del mercato, sia in ottica di misure supportive, che di eventuale flessibilità, espansione o modificazione del processo produttivo. Come riportato nella tabella 12, queste azioni riguardano: il ricorso alla Cassa integrazione guadagni (CIG), l'introduzione del lavoro a distanza (smart working/lavoro agile o estensione del personale già coinvolto); il blocco temporaneo delle assunzioni; il rinvio di piani di espansione della forza lavoro; il blocco o riduzione dei salari; la riduzione dei benefici non salariali; la riduzione delle ore di lavoro; la riduzione degli straordinari retribuiti; l'utilizzo del congedo non retribuito; l'aumento dell'uso di personale proveniente da agenzie interinali o di lavoratori temporanei; la riduzione delle spese di formazione; la modifica dell'organizzazione del lavoro; la riduzione dell'uso di personale proveniente da agenzie interinali o di lavoratori temporanei (ossia mancata proroga dei contratti); il ricorso alle ferie obbligatorie, o all'utilizzo dei congedi o di altre misure temporanee per la riduzione dei costi; l'assunzione di nuovo personale; la formazione aggiuntiva del personale.

I dati indicano chiaramente che la scelta maggiormente condivisa dalle unità locali per fronteggiare la recente crisi ha riguardato l'utilizzo della Cassa integrazione guadagni, misura a cui il Governo ha dedicato importanti finanziamenti durante la pandemia. Poco meno di due terzi delle realtà

imprenditoriali dichiara di aver fatto ricorso a questo strumento. Circa un terzo, rispettivamente il 32,8% e il 33,2%, delle unità locali ha introdotto misure temporanee per la riduzione dei costi come, ad esempio, le ferie obbligatorie o congedi, o ha apportato modifiche all'organizzazione del lavoro. Similmente, il 25,1% delle realtà locali dichiara di aver ridotto il monte ore lavorative al fine di contrastare gli effetti negativi della recente crisi mentre, rispetto alle misure temporanee di riduzione dei costi, emerge che solo il 3,9% delle realtà imprenditoriali riporta di aver fatto ricorso anche a congedi non retribuiti. Le azioni relative alle strategie applicate alle assunzioni o comunque alla contrattualizzazione dei lavoratori indicano che in un quinto dei casi si è ricorso al blocco delle assunzioni, mentre nel 13% circa delle unità locali si è introdotto il blocco delle assunzioni o si è ridotto l'uso di personale proveniente da agenzie interinali o di lavoratori temporanei. Al contrario solo il 6,6% delle realtà imprenditoriali dichiara di aver assunto nuovo personale al fine di fronteggiare la crisi per l'emergenza Covid-19, e solamente il 4,5% riporta di aver aumentato l'utilizzo di lavoro interinale o temporaneo. Colpisce notare, inoltre, che le due voci relative alla formazione dei lavoratori presentino incidenze pressoché identiche nonostante indichino scelte opposte. L'11,3% delle unità locali, infatti, dichiara di aver introdotto formazione aggiuntiva come strumento di contrasto alla crisi, mentre l'11% riporta di aver dovuto ridurre la spesa destinata alla formazione per ottenere lo stesso fine. In ultimo, un quinto delle realtà imprenditoriali dichiara di aver fatto ricorso all'utilizzo del lavoro a distanza, in termini di smart working e lavoro agile, sia come nuovo strumento che come ampliamento del personale già in questa condizione lavorativa in precedenza.

La tabella 12 riporta esclusivamente le informazioni riferite alle azioni intraprese per fronteggiare l'emergenza sanitaria, tuttavia, vale la pena segnalare che quasi un quinto delle unità locali (19,3%) non ha adottato nessuna delle azioni presentate. Tra coloro, invece, che hanno introdotto tali azioni, poco meno della metà (46,8%) è ricorso a due azioni e solamente un quarto ha optato per l'implementazione di più di quattro azioni. In particolare, emerge uno schema in linea con quanto visto in precedenza se si osserva come le unità locali si differenzino rispetto alle tre categorie utilizzate sin ora. Rispetto ai settori economici, non si registrano particolari deviazioni dallo scenario nazionale. Inoltre, anche in termini di macroarea territoriale i dati rispecchiano le analisi precedenti. Le unità locali, a prescindere dalla loro locazione geografica, tendono a non adottare o adottare un numero simile di azioni, con un'unica eccezione: nel Sud e nelle Isole la quota di realtà imprenditoriali che ha introdotto cinque o più azioni è pari al 15,0%, registrando un importante scostamento negativo rispetto al dato nazionale (-4,6%). Al contrario, la dimensione dell'unità locale, e quindi il numero di lavoratori, si conferma essere l'elemento di maggior differenziazione tra quelli considerati. In particolare, al crescere della dimensione le unità locali presentano quote inferiori di esse che non hanno introdotto nessuna azione, mentre risultano essere le realtà imprenditoriali medio-grandi ad aver implementato una pluralità di azioni. Almeno un terzo di esse, infatti, ha introdotto cinque o più azioni, e in particolare in quelle caratterizzate da 50-249 lavoratori questa quota raggiunge il 36,8%, registrando uno scostamento dal valore medio di oltre diciassette punti percentuali.

Se si osservano le specifiche azioni introdotte dalle realtà imprenditoriali emergono, già in termini descrittivi, alcune peculiarità. In particolare, nel Nord-Ovest del Paese si è fatto un maggior ricorso alla CIG e al ricorso del lavoro a distanza (+4,1% e +4,2% rispettivamente rispetto al dato medio italiano), mentre nel Nord-Est le unità locali hanno utilizzato meno, in termini relativi (-3,2%), il blocco o la riduzione dei salari ricorrendo maggiormente a misure temporanee per la riduzione dei costi (ferie obbligatorie e congedi) (+5,5%). Nel Centro Italia, il ricorso alla CIG è lievemente inferiore rispetto al

panorama nazionale (-4,0%) mentre risulta maggiore l'utilizzo dell'azione relativa alla riduzione degli straordinari retribuiti; mentre nel Sud e nelle Isole, al netto di un minor ricorso generalizzato alle azioni analizzate rispetto allo scenario nazionale, spiccano due importanti scostamenti negativi dal valore medio rispetto al ricorso alla CIG (-5,7%) e l'utilizzo di misure temporanee per la riduzione dei costi (-4%). In quest'ultima macroarea territoriale, l'unica azione che è stata introdotta con una frequenza maggiore rispetto al contesto nazionale riguarda la formazione aggiuntiva del personale (+1,6%).

Tabella 12. Incidenza di specifiche azioni introdotte dall'unità locali al fine di fronteggiare l'emergenza Covid-19, per caratteristiche dell'UL. Anno 2021 (%)

	Dimensione unità locale					Area				Settore			Totale
	0-5	6-9	10-49	50-249	250-W	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Industria e costruzioni	Commercio e turismo	Altri servizi	
1	58,2	70,3	62,6	62,2	61,5	65,5	60,4	57,4	60,9	70,2	61	55,5	61,4
2	29,2	36,8	39,2	48,3	36,9	32,7	31,5	35,4	33,3	32,5	34,1	32,7	33,2
3	27,9	36,2	41,1	52,7	46	33,5	38,3	30,8	28,8	28,9	34,8	33,6	32,8
4	24,8	24,1	27,5	20,9	30,9	25,6	24,2	26,4	24,1	22,5	31,1	20,8	25,1
5	20,9	18,4	18,2	16,8	9,2	19,9	19,8	21,8	17,6	20,3	21,5	17,5	19,7
6	13,5	18,3	29,4	51,3	62,4	23,1	20,3	18,3	13,2	16,2	12,7	27,2	18,9
7	13,6	12,6	12,1	15,6	13,5	14,7	10,9	15	12	15,4	13,8	11,1	13,2
8	10,8	14,6	15,1	19,3	10,3	14,4	12,7	12,4	10,6	12,5	14,2	11	12,6
9	7,7	13,3	17,9	25,8	12,7	10	12,6	9,8	12,9	13,3	10	11,2	11,3
10	10,9	9,6	10,9	18,2	14,4	12	9	11,4	11,1	10,4	11,6	10,7	11
11	6,1	8,4	6,9	7,2	10,1	7,5	5,3	9,7	4,3	7,6	7,4	5,4	6,7
12	4,1	11,2	9,4	9,5	20,1	6,5	7,7	6,5	5,9	8,2	5,7	6,4	6,6
13	6,9	7,2	4,7	5,5	2,8	8,2	3,3	8,59	5,4	5,7	7,2	6,3	6,5
14	4,8	5,2	5,8	4,3	3,3	6,2	3,1	5,1	5,4	4,8	7,2	3	5
15	3,2	5,1	7,6	5,6	4,6	4,6	5,4	3,8	4,1	5,4	5,6	2,7	4,5
16	4,4	2,5	3,3	4,2	3,3	5,4	2	5,1	2,6	3,4	4,5	3,2	3,9

Legenda:

1 = Ricorso alla Cassa integrazione guadagni (CIG)	8 = Riduzione dell'uso di personale proveniente da agenzie interinali o di lavoratori temporanei (i contratti non sono stati prorogati)
2 = Modifica dell'organizzazione del lavoro	9 = Formazione aggiuntiva del personale
3 = Ferie obbligatorie, utilizzo dei congedi, altre misure temporanee per la riduzione dei costi	10 = Riduzione delle spese di formazione
4 = Riduzione delle ore di lavoro	11 = Riduzione degli straordinari retribuiti
5 = Blocco temporaneo delle assunzioni	12 = Assunzione di nuovo personale
6 = Introduzione del lavoro a distanza (smart working/lavoro agile o estensione del personale già coinvolto)	13 = Blocco o riduzione dei salari
7 = Rinvio di piani di espansione della forza lavoro	14 = Riduzione dei benefici non salariali
	15 = Aumento dell'uso di personale proveniente da agenzie interinali o di lavoratori temporanei
	16 = Congedo non retribuito

Fonte: elaborazioni su dati Inapp - Quinta Indagine QDL (campione unità locali)

Rispetto alla dimensione delle unità locali, il maggior elemento distintivo riguarda l'introduzione del lavoro a distanza. Le realtà imprenditoriali di grandi dimensioni (oltre 250 lavoratori) hanno fatto ricorso a tale azione con una frequenza più che tripla rispetto al contesto nazionale. Tra queste ultime, infatti, quasi due terzi del totale ha introdotto forme di smart working o di lavoro agile, contro il 18,9% nazionale. Similmente anche le unità locali caratterizzate da 50-249 lavoratori registrano una forte differenza in tal senso, con il 51,3% delle realtà imprenditoriali che ha introdotto tali misure. Quest'ultime risultano essere le unità locali che maggiormente hanno fatto ricorso alle azioni qui considerate. Quasi la metà di esse (48,3%) ha introdotto modifiche all'organizzazione del lavoro

rispetto al 33% nazionale, e oltre un quinto di esse ha optato per la formazione aggiuntiva del personale, azione a cui è ricorso in media l'11,3% delle realtà nazionali. Inoltre, si registra uno scostamento positivo di quasi 20 punti percentuali per quanto riguarda l'utilizzo di misure temporanee per la riduzione dei costi (52,7% rispetto al 32,8% nazionale). L'unico scostamento negativo degno di nota per queste realtà imprenditoriali riguarda la riduzione del monte ore di lavoro, aspetto che ha interessato in particolar modo le unità locali di dimensioni maggiori (oltre 250 lavoratori) (+5,8%). Le unità locali caratterizzate da 6-9 lavoratori si contraddistinguono per l'alto ricorso alla CIG. Oltre il 70% di esse ha beneficiato di tale misura registrando l'incidenza maggiore tra le tipologie di unità locali analizzate. Inoltre, tra queste realtà imprenditoriali, si registra anche un discreto ricorso all'assunzione di nuovo personale (+4,6%). Al contrario, le piccole e piccolissime unità locali (1-5 lavoratori) presentano un generalizzato minor utilizzo delle azioni qui analizzate. In termini di settori economici, le principali differenze riguardano le prime due azioni considerate. L'introduzione della CIG è stata adottata in termini maggioritari tra le unità locali appartenenti al settore industria e costruzioni (+8,8%) e meno tra quelle operanti nel settore 'altri servizi' (-5,9%). Al contrario, l'introduzione delle forme di lavoro a distanza ha maggiormente interessato le realtà imprenditoriali operanti in quest'ultimo settore (+8,3%) rispetto ai restanti due settori, e in particolar modo rispetto al settore commercio e turismo, dove circa una realtà imprenditoriale su cinque vi ha fatto ricorso.

Nel complesso, 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 a questo riguardo appaiono più virtuose sono quelle con 50-249 addetti e si distinguono rispetto alle altre per: gli elevati livelli di condivisione e pianificazione delle attività; per la minore difficoltà nel rinnovare i contratti temporanei; per il maggiore utilizzo dei canali formali e digitali per il recruitment, nonché rispetto alla scelta di puntare sulle competenze dei potenziali lavoratori; per la molteplicità di azioni innovative intraprese negli ultimi due anni (organizzative, di prodotto e di processo); per l'acquisto di brevetti; 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.

Infine, le analisi presentate suggeriscono 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 etc.) e le scelte strategiche e gli ambiti d'innovazione intrapresi. Relazione che merita, fuor di dubbio, futuri e specifici approfondimenti.

Bibliografia

- Bergamante F., Canal T. (2018), *Giovani nel mercato del lavoro. Transizioni, ricerca e qualità*, *Economia e società regionale*, 36, n.2, pp.41-58
- Bergamante F., Mandrone E., Marocco M. (2022), *I canali di ingresso nel mondo del lavoro*, Inapp Policy Brief n.29, Roma, Inapp <<https://bit.ly/3dJphOD>>
- Canal T., Gualtieri V. (2020), *Pratiche partecipative e risultati d'impresa. Quando il datore di lavoro coinvolge*, *Economia & Lavoro*, n.3, pp.121-141
- Canal T., Manente F., Murdica R. (2020), *Qualità del lavoro, benessere e discriminazioni. Il clima lavorativo italiano dopo la crisi economica*, *Economia & Lavoro*, n.1, pp.109-126
- Centra M., Gualtieri V. (2017), *Le determinanti di un buon lavoro. Evidenze empiriche dalla IV Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro in Italia*, *Economia e società regionale*, 35, n.3, pp.27-63
- Esposito M. (a cura di) (2021), *Gender policy report 2021*, Roma, Inapp <<https://bit.ly/3c5gEOe>>
- Gualtieri V. (a cura di) (2016), *La qualità del lavoro durante la crisi economica. Alcuni approfondimenti*, Roma, Isfol <<https://bit.ly/3cdP68V>>
- Gualtieri V. (a cura di) (2013), *Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine Isfol sulla qualità del lavoro*, Roma, Isfol
- Istat (2022a), *Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19. In chiusura d'anno il sistema delle imprese recupera solidità*, *Statistiche Report*, 4 febbraio, Roma, Istat <<https://bit.ly/3QBQfWQ>>
- Istat (2022b), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Edizione 2022*, Roma, Istat <<https://bit.ly/3A8YiDy>>
- Istat (2021a), *Rapporto sulle imprese 2021. Struttura, comportamenti e performance dal censimento permanente*, Roma, Istat <<https://bit.ly/3pvb4r4>>
- Istat (2021b), *Rapporto Annuale 2021. La situazione del Paese*, Roma, Istat <<https://bit.ly/3T2BP3G>>
- Istat (2021c), *I profili strategici e operativi delle imprese italiane nella crisi generata dal Covid-19*, Nota Istat, 11 gennaio, Roma, Istat <<https://bit.ly/3T8jthY>>
- Istat (2021d), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Edizione 2021*, Roma, Istat <<https://bit.ly/3CisChK>>
- Istat (2020a), *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19. Tra marzo e aprile oltre il 50% di fatturato in meno per 4 imprese su 10*, *Statistiche Report*, 15 giugno, Roma, Istat <<https://bit.ly/3dMfk9z>>
- Istat (2020b), *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19. Tra giugno e ottobre riduzioni di fatturato per oltre due terzi delle imprese*, *Statistiche Report*, 14 dicembre, Roma, Istat <<https://bit.ly/3QKsw7a>>
- Istat (2020c), *Sostenibilità nelle imprese. Aspetti ambientali e sociali*, *Censimenti permanenti imprese*, 12 giugno, Roma, Istat <<https://bit.ly/3QWs991>>
- Istat (2020d) *L'innovazione nelle imprese. Anni 2016-2018*, *Statistiche Report*, 17 dicembre, Roma, Istat <<https://bit.ly/3QDAFu1>>

- Gallie D., Zhou Y., Felstead A., Green F., Henseke G. (2017), The implications of direct participation for organisational commitment, job satisfaction and affective psychological well-being. A longitudinal analysis, *Industrial Relations Journal*, 48, n.2, pp.174-191
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli
- Tronti L. (2015), Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva. Un nuovo modo di lavorare, *Economia & Lavoro*, n.3, pp.7-20
- Wood S., van Veldhoven M., Croon M., De Menzes L.M. (2012), Enriched Job Design. High Involvement Management and Organizational Performance, *Human Relations*, 65, n.4, pp.419-446

