

## PRATICHE PARTECIPATIVE E RISULTATI D'IMPRESA: QUANDO IL DATORE DI LAVORO COINVOLGE

di Tiziana Canal, Valentina Gualtieri

*Participatory Practices and Firm Performance:  
When the Employer Involves Workers*

Lo studio, utilizzando i dati della IV Indagine sulla qualità del lavoro in Italia dell'INAPP, analizza empiricamente la relazione tra l'adozione di specifiche pratiche di valorizzazione e coinvolgimento dei lavoratori, e alcuni indicatori di performance delle imprese, tra cui anche la propensione all'innovazione. I risultati ottenuti – supportati dalla letteratura che considera la partecipazione diretta dei lavoratori come elemento di accrescimento della qualità del lavoro – suggeriscono di investire in interventi di policy volti a favorire l'adozione di modelli partecipativi nelle imprese. L'adozione di modelli che prevedono il coinvolgimento dei lavoratori potrebbero, infatti, migliorare sia il benessere degli individui sul luogo di lavoro, sia i risultati dell'azienda.

*Parole chiave:* qualità del lavoro, performance, organizzazione del lavoro, partecipazione diretta.

By using the IV Survey on Quality of Work in Italy by the National Institute for Public Policy Analysis (INAPP), the paper empirically explores the link between, on the one hand, the adoption of specific practices of development and involvement of workers, and, on the other, some performance indicators of companies, including the propensity to innovation. The results obtained – supported by the literature that considers the direct participation of workers as an element of the increase in the quality of work – suggest investing in policy interventions aimed at encouraging the adoption of participatory models in companies. The adoption of models that involve workers could improve both the well-being of individuals in the workplace, and firm performance.

*Keywords:* quality of work, performance, work organisation, direct participation.

### INTRODUZIONE

Nella vita di ogni persona avere un lavoro è fondamentale, ma raggiungere buoni livelli di qualità del lavoro è altrettanto sostanziale, seppur più complesso da conseguire. Quest'ultima si determina, infatti, nel momento in cui si svolge un'attività coerente con le proprie conoscenze e abilità, i ritmi di lavoro non sono eccessivi o discontinui, si lavora in un ambiente confortevole e s'istaura un buon clima sociale sul luogo di lavoro, si ha stabilità economica e lavorativa, e si hanno livelli retributivi adeguati, si condivide il modello

---

Tiziana Canal, Struttura Lavoro e Professioni, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Corso d'Italia 33, 00198, Roma; t.canal@inapp.org.

Valentina Gualtieri, responsabile del Servizio statistico, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Corso d'Italia 33, 00198, Roma; v.gualtieri@inapp.org.

Codici JEL / JEL codes: D22, L1, O3.

organizzativo nel quale si opera, si è in grado di compiere scelte autonome nella gestione delle proprie mansioni, si riesce a trovare equilibrio fra vita professionale e vita privata, si conoscono e condividono le strategie d'impresa, si riconosce il valore del proprio lavoro, e tanto altro ancora (Isfol, 2013; Isfol, 2016).

Nel ciclo di vita di un'impresa, allo stesso tempo, raggiungere buoni risultati economici e un'elevata produttività del lavoro è sostanziale, ma le azioni da compiere sono numerose, complesse e diversificate. Ad esempio, si può competere sul costo del lavoro, ponendo in secondo piano le esigenze e il benessere dei lavoratori, ma si possono altresì adottare scelte che tengano conto anche del capitale umano presente in azienda attuando pratiche di coinvolgimento e percorsi di sviluppo dei lavoratori.

Da tali considerazioni prende spunto l'idea alla base del presente contributo, ossia l'analisi empirica dell'esistenza di una relazione tra l'utilizzo di specifiche pratiche di valorizzazione e coinvolgimento dei lavoratori all'interno delle imprese, e alcuni indicatori di performance delle stesse, tra cui anche la propensione all'innovazione.

In sostanza si propone un'analisi che consenta da un lato di individuare, stimare e caratterizzare le unità locali che adottano pratiche organizzative "partecipative", cui possono essere associati elevati livelli di qualità del lavoro (Gallie *et al.*, 2017); dall'altro, di verificare se, per le unità locali che adottano tali pratiche, vi siano risultati, in termini di performance e attenzione all'innovazione come fattore di competitività, differenti rispetto alle restanti unità locali che compongono il tessuto produttivo italiano. La verifica<sup>1</sup> di tale assunto potrebbe incoraggiare la promozione e l'utilizzo di pratiche di coinvolgimento dei lavoratori, avendo ben a mente che adottando tali modelli potrebbero migliorare sia il benessere degli individui sul luogo di lavoro (Hackman, Lawler, 1971; Hackman, Oldham, 1980; Warr, 2007), sia i risultati dell'azienda (Appelbaum *et al.*, 2000; Lawler *et al.*, 1995; Wood *et al.*, 2012).

Il contributo si sviluppa in due parti: nella prima, sono brevemente richiamati i fondamenti teorici e concettuali adottati nell'ambito dell'analisi, è illustrato il contesto nel quale lo studio si inserisce, ed è presentata la fonte dati utilizzata; nella seconda parte, sono illustrate le evidenze empiriche sviluppate al fine di verificare la tesi alla base del lavoro. Sono proposte, infine, alcune riflessioni conclusive.

## 1. QUALITÀ DEL LAVORO: TEORIA E PRATICA NEL CONTESTO ITALIANO

### 1.1. Il quadro teorico e il contesto di riferimento

La riflessione teorica italiana sul tema della qualità del lavoro trae origine, in ambito sociologico, fra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta negli studi condotti da Luciano Gallino e Michele La Rosa<sup>2</sup> (Gallino, 1978, 1983 e 1987; La Rosa, 1983, 1997, 1998 e 2000).

L'approccio proposto dagli autori presenta una definizione del concetto di qualità del lavoro, declinata non solo in base alle condizioni di lavoro (ossia agli aspetti strettamente

<sup>1</sup> Importante sottolineare al riguardo che, nonostante si disponga oggi di numerose fonti dati (Istituto nazionale di statistica, ISTAT, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, MLPS, Istituto nazionale della previdenza sociale, INPS, INAPP ecc.) in grado di consentire analisi approfondite e sofisticate sul mercato del lavoro, poche sono invece le fonti dati utili a studiare la qualità del lavoro e le pratiche organizzative adottate dalle imprese.

<sup>2</sup> Per una ricostruzione teorica sul tema della qualità del lavoro, si veda *Aspetti storico-interpretativi e teorie socio-lavoriste*, primo paragrafo, a firma di Michele La Rosa, dell'*Introduzione* a Isfol (2013).

ergonomici del posto di lavoro, come avviene ad esempio nella tradizione anglosassone), ma estesa alla complessità dell'esperienza lavorativa e soprattutto alla molteplicità degli aspetti del lavoro che fanno riferimento ai bisogni dell'individuo a lavoro (Isfol, 2016). In tal senso, la qualità del lavoro costituisce l'esito del rapporto fra i bisogni del lavoratore e il profilo dell'organizzazione del lavoro (Gallino, 1983), ed elemento centrale di tale orientamento è l'idea che la qualità del lavoro «non può essere definita con un unico metro [...] in essa sono individuabili dimensioni<sup>3</sup> differenti che corrispondono a bisogni differenti» (ivi, p. 116).

Questo paradigma concettuale considera, inoltre, l'intero campo di variazione del “fenomeno lavoro”, assumendo che la qualità del lavoro possa modificare il proprio significato in relazione alle condizioni soggettive e di contesto. In particolare, Gallino individua i fattori macro-sistemici, quali il livello tecnologico, l'organizzazione del lavoro, le condizioni del mercato del lavoro, il tipo di organizzazione sindacale dei lavoratori, la struttura del sistema politico e il valore attribuito al lavoro, che possono incidere sui livelli della qualità del lavoro (Gallino, 1983). A questo approccio, si associano approfondimenti teorici e metodologici intrapresi dall'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (Isfol, oggi INAPP) riferiti principalmente alla comprensione delle modalità più opportune di effettuare una traduzione operativa – fino a giungere a una proposta di misurazione – di un concetto così complesso e multi-sfaccettato<sup>4</sup> (Centra, Curtarelli, Gualtieri, 2012; Centra, Gualtieri, 2017).

I notevoli mutamenti che i sistemi di produzione stanno affrontando, portano a profondi cambiamenti nelle organizzazioni lavorative, lontane ormai dai paradigmi tayloristici, fordisti e post-fordisti, e a una forte eterogeneità dell'evoluzione dei modelli dovuta sia a fattori strutturali, sia alla diffusione non omogenea dell'innovazione tecnologica. Tali elementi richiedono nuove “letture” del contesto lavorativo orientate soprattutto dalla necessità di dare spazio, senso e comprensione alle attuali relazioni lavorative e a quelli che possono essere definiti i nuovi fattori di produzione (Dean, Kretschmer, 2007), soprattutto in seguito alla progressiva presenza dell'innovazione e dei cambiamenti dovuti alle nuove tecnologie. Al riguardo, l'organizzazione del lavoro e le diverse modalità in cui è impiegato e impegnato il capitale umano contribuiscono a determinare differenti livelli di qualità del lavoro.

Le scienze economiche e sociali si sono occupate del tema del coinvolgimento diretto dei lavoratori, argomento complesso e controverso, partendo da tradizioni e approcci differenti: si pensi alle strategie imprenditoriali impostate sulle *high-performance work practices* (HPWP) in cui la direzione del cambiamento organizzativo assume il carattere di un'azione guidata principalmente dal management e orientata all'aumento della performance aziendale (Bloom, Van Reenen, 2006; Leoni, 2008 e 2012), piuttosto che alle esperienze di “cogestione” (la nota *Mitbestimmung* tedesca), dove la partecipazione dei

<sup>3</sup> Gallino e La Rosa, evidenziando il livello di eterogeneità e complessità del concetto di qualità del lavoro, individuano cinque dimensioni: la dimensione ergonomica; la dimensione della complessità; la dimensione dell'autonomia; la dimensione del controllo; e infine la dimensione economica (Gallino, 1976 e 1983; La Rosa, 2000). Per un approfondimento, si veda anche Isfol (2013).

<sup>4</sup> Le attività di ricerca condotte dall'Isfol-INAPP hanno sempre fatto riferimento al quadro teorico definito da Gallino e La Rosa. Inizialmente gli studi dell'Isfol si sono concentrati su aspetti più teorico-metodologici e su analisi esplorative di tipo qualitativo; poi, nei primi anni Duemila, l'Isfol ha avviato una nuova fase con l'obiettivo di costruire un sistema di misura necessario a produrre evidenze empiriche sulla qualità del lavoro in Italia. In questo quadro, è nata l'Indagine sulla qualità del lavoro in Italia, un'indagine campionaria periodica la cui prima rilevazione è stata svolta nel 2002. Alla prima rilevazione ne sono seguite altre svolte nel 2006, nel 2010 e nel 2015. Nel 2020 si svolgerà la V rilevazione. Per una descrizione più accurata, si rimanda a Isfol (2004, 2007, 2011, 2013 e 2016).

lavoratori è accompagnata da metodi che assumono la forma di consultazioni, comitati paritetici, o anche di codeterminazione legalmente definita, all'interno di un definito sistema di relazioni industriali (Ponzellini, Della Rocca, 2015; Ponzellini, 2017). Vi è inoltre la tradizione di studi sulla qualità del lavoro, cui si fa riferimento nel presente contributo (Gallie, 2013; Gallie *et al.*, 2012 e 2017; Gallino, 1983; Isfol, 2013), che guarda al tema del coinvolgimento e della partecipazione dei lavoratori tenendo a mente soprattutto le dimensioni dell'*autonomia* e del *controllo*<sup>5</sup>, valorizzando quindi il coinvolgimento e lo scambio fra i lavoratori e il datore di lavoro riguardo alle modalità di svolgimento del lavoro e alla condivisione delle informazioni e delle decisioni. Diversi studi hanno mostrato convergenza nel ritenere la *partecipazione* dei lavoratori un elemento essenziale per la qualità del lavoro, per le sue implicazioni positive sugli aspetti motivazionali, sull'apprendimento e sul benessere psicologico in generale (Gallie *et al.*, 2017). Interessanti anche i lavori che si sono soffermati sull'identificazione e l'attaccamento generato da nuove pratiche manageriali che hanno agevolato il passaggio "dal controllo al commitment" (Walton, 1985), ossia da modelli gerarchici di supervisione a sistemi caratterizzati da maggiore delega e autonomia nel lavoro, tali da consentire il riconoscimento e l'interiorizzazione degli obiettivi aziendali da perseguire (Walton, 1985; Gallie *et al.*, 2001). Tuttavia, se sugli effetti della partecipazione, le ipotesi si avvicinano, minore accordo vi è nel modo in cui tale partecipazione è concettualizzata: nell'*individual task discretion*, che sottolinea l'importanza del controllo diretto da parte dei dipendenti sul compito lavorativo assegnato loro (teoria neo-marxiana); nel *semi-autonomous teamwork*, che vede in questa forma organizzativa un canale d'espressione della capacità dei dipendenti di esercitare il controllo sul lavoro con una discrezionalità e una abilità di squadra (prospettiva manageriale); nelle forme di *partecipazione indiretta*, in cui l'influenza del lavoratore è mediata dalla rappresentanza sindacale (letteratura classica delle relazioni industriali); o ancora nella *consultative participation*, che, sull'onda dell'indebolimento contrattuale da parte dei sindacati, guarda al coinvolgimento dei dipendenti attraverso canali consultivi creati dal management, come gruppi di *problem solving*, incontri dirigenza-dipendenti, circoli di qualità ecc. (teoria dell'*high-performance management*) (Gallie, 2013).

Un interessante lettura al riguardo è stata fornita da Gallie (2013), che utilizzando tre criteri – *a*) l'importanza soggettiva, *b*) le implicazioni per l'uso e lo sviluppo delle competenze, e *c*) gli effetti sul benessere psicologico –, tenendo conto anche di caratteristiche quali genere, professione e preferenze individuali, e utilizzando i dati provenienti dall'indagine UK Employer Skills Survey, ha evidenziato che, in termini di qualità del lavoro, l'*individual task discretion* è la forma più efficace di partecipazione diretta, seguita dalla *consultative participation*, richiamando infine gli effetti più deboli e meno significativi, ma comunque positivi, anche del *semi-autonomous teamwork*.

Tenendo conto, quindi, della letteratura e delle evidenze empiriche esistenti, per intercettare sistemi lavorativi che nel perseguire risultati d'impresa tengano conto anche dei bisogni dei lavoratori, l'attenzione dovrebbe essere indirizzata verso quei sistemi che adottano uno stile partecipativo diretto, che pone al centro dei processi i lavoratori, con le loro abilità e competenze da valorizzare, fornendo spazi di autonomia e controllo nella

<sup>5</sup> Nella dimensione dell'*autonomia* si rintraccia la necessità da parte del lavoratore di formulare o partecipare alla formulazione degli obiettivi del proprio lavoro in modo tale da poter poi disporre di un certo grado di libertà nelle modalità di svolgimento delle proprie attività (Gallino, 1983; Isfol, 2013), mentre la dimensione del *controllo* afferisce alla necessità, da parte del lavoratore, di controllare e governare le condizioni generali del proprio lavoro, e l'oggetto e la destinazione di ciò che si produce (Gallino, 1983; Isfol, 2013).

progettazione e nello svolgimento del lavoro, o favorendo lo scambio attraverso incontri management-lavoratori o il lavoro in team. Organismi che puntano a mantenere aggiornate le competenze, con corsi di formazione, e che valutino le performance dei lavoratori non solo in base ai risultati (fatturato, utili, valore aggiunto ecc.), ma anche rispetto alle prestazioni (competenze agite) e al loro svolgimento (processi e modalità di attuazione) (Amabile, 1988; Ciappei, 2005; Leoni, 2012; Tronti, 2011 e 2015).

Tali sistemi organizzativi sviluppano norme, comportamenti e pratiche differenti in relazione con una molteplicità di fattori storici, ambientali e culturali. Al riguardo, è necessario richiamare brevemente il contesto in cui si colloca il presente lavoro, ossia gli anni successivi a due importanti periodi di recessione: una prima fase di crisi economica, molto marcata, che si è manifestata fra la metà del 2008 e la metà del 2009; e una seconda fase congiunturale negativa che è iniziata nel 2012 ed è durata circa un anno (ISTAT, 2016). I diversi governi italiani hanno reagito alla crisi varando riforme e provvedimenti di politica economica per sostenere l'occupazione. Durante la prima fase (2008-2009), sono state attuate politiche di riduzione temporanea dell'orario di lavoro, di riduzione del costo del lavoro con strumenti di tipo fiscale, di aumento dei sussidi ai salari e di investimento nei servizi per il lavoro per sostenere l'occupazione (ISTAT, 2016). Successivamente sono aumentate le riforme per favorire la flessibilità (in entrata e in uscita) nel mercato del lavoro, riforme che si sono concretizzate da un lato con gli sgravi contributivi per le assunzioni a tempo indeterminato e dall'altro con l'introduzione della nuova disciplina del "contratto a tutele crescenti" (D.Lgs. 4 marzo 2015, n. 23) nell'ambito del cosiddetto "Jobs Act".

Nel complesso, l'analisi sui livelli di competitività delle imprese (ISTAT, 2016 e 2017) ha mostrato un tessuto produttivo profondamente mutato e ridimensionato dall'inizio della crisi, con una perdita, dal 2011 al 2014, di 194.000 imprese e circa 800.000 addetti, in particolare nei settori della manifattura e delle costruzioni, e una buona tenuta, invece, per il settore dei servizi, con punte di crescita per quelli riferiti alla persona (ISTAT, 2017). Per tali ragioni, le imprese e le unità locali attive nel 2015, oggetto dell'analisi di questo lavoro, possono essere considerate delle realtà "selezionate" e "privilegiate", in quanto sopravvissute al lungo periodo di congiuntura sfavorevole.

## *1.2. Le imprese nella IV Indagine sulla qualità del lavoro dell'INAPP*

Come esplicitato in premessa, l'obiettivo di questo contributo è di verificare empiricamente se in Italia l'attenzione mostrata dalle imprese riguardo ad alcuni aspetti – coinvolgimento, partecipazione, sviluppo e valorizzazione dei lavoratori – che possono favorire la qualità del lavoro, possa concorrere anche alla qualità dei risultati d'impresa (risultati finanziari, produttività e qualità di prodotti e servizi). Ciò è possibile grazie ai dati rilevati dalla IV Indagine sulla qualità del lavoro in Italia realizzata dall'INAPP nel 2015, nella sua componente relativa alle unità locali d'impresa. Mentre nelle edizioni precedenti alla IV, le Indagini sulla qualità del lavoro sono state realizzate solo prendendo a esame come unità di rilevazione i lavoratori, nella IV indagine, alla luce dell'esperienza maturata e delle carenze informative individuate dall'analisi dei dati delle edizioni precedenti<sup>6</sup>, è stato ampliato lo spettro di osservazioni rilevando informazioni anche sul lato delle imprese.

<sup>6</sup> Le indagini realizzate nel 2002, 2006 e 2010, condotte solo su un campione di lavoratori, non hanno consentito di rilevare in maniera compiuta le caratteristiche dei datori di lavoro e il profilo del modello organizzativo adottato dall'impresa, che influisce notevolmente sulla qualità del lavoro, e consente di avere una lettura del fenomeno maggiormente esaustiva.

Nella IV edizione dell'indagine, quindi, sono state realizzate contemporaneamente due distinte rilevazioni: la prima ha coinvolto un campione di 15.000 lavoratori, la seconda un campione di 5.000 unità locali.

La base informativa adottata per il presente contributo è la rilevazione riferita alle unità locali che ha come popolazione di riferimento le unità locali operanti in tutti i settori dell'economia italiana a esclusione del settore pubblico e del settore agricolo<sup>7</sup>. Tramite l'indagine, sono stati principalmente rilevati: il profilo organizzativo, le strategie aziendali in merito alle scelte di posizionamento competitivo, la propensione all'investimento in capitale umano, la produttività del lavoro, i margini di innovazione e i meccanismi di coinvolgimento o di controllo sul lavoratore, nonché informazioni sulle azioni attuate per fronteggiare gli effetti negativi della crisi economica.

Per quanto riguarda le informazioni rilevate dal questionario e utilizzate nel presente lavoro quali variabili d'interesse, sono stati considerati tre distinti set di quesiti, afferenti alle:

- *pratiche di coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori*: sono state scelte alcune informazioni che permettono di caratterizzare le unità locali in riferimento a specifiche attività che rilevano la partecipazione, la condivisione e la valorizzazione del lavoratore;
- *performance delle unità locali*: ci si è concentrati sulle informazioni rilevate al fine di verificare le performance delle unità locali, misurate in termini di risultati finanziari, di produttività del lavoro e di qualità dei prodotti e dei servizi;
- *propensione all'innovazione tecnologica*: sono state utilizzate le informazioni che rilevano i cambiamenti intrapresi negli ultimi due anni riguardo all'introduzione di nuove tecnologie, prodotti o servizi innovativi o fortemente modificati, o modifiche sostanziali nel processo di produzione.

Le informazioni raccolte hanno consentito di realizzare le evidenze empiriche di seguito presentate.

## 2. I RISULTATI EMPIRICI

### 2.1. Le unità locali italiane: caratteristiche e pratiche partecipative

Nel 2015 le unità locali con almeno un dipendente, operanti nel settore privato extra agricolo, sono circa 1.800.000.

La composizione dimensionale mostra una prevalenza, o meglio una netta superiorità numerica, delle unità con al massimo 10 lavoratori (88,1%). Il restante 11,9% è composto per il 10,2% da unità locali con 11-49 addetti, per l'1,5% da unità locali con 50-249 addetti, e per lo 0,2% da unità locali con 250 addetti o più.

Riguardo alla dislocazione territoriale, nel 54% dei casi, le unità locali si trovano nei territori del Nord Italia (31,3% nel Nord-Ovest e 23,5% nel Nord-Est), il 22% è collocato nel Centro Italia, e il restante 23% nel Mezzogiorno.

Inoltre, nel 63% dei casi si tratta di unità monolocalizzate, ossia di vere e proprie imprese senza ulteriori sedi o stabilimenti dislocati altrove, sul territorio nazionale o estero (figura 1).

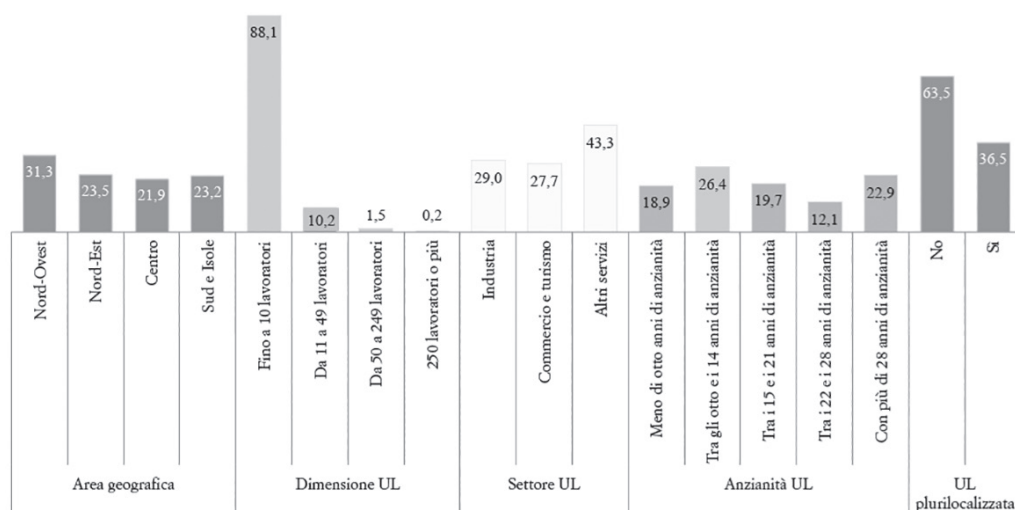
<sup>7</sup> La popolazione di riferimento non include le unità locali senza addetti, gli imprenditori individuali, i liberi professionisti e i lavoratori autonomi. L'indagine adotta un piano di campionamento stratificato, con pianificazione dei domini di studio ed estrazione delle unità del campione con probabilità uguale (Montanari *et al.*, 1997). Nella fase di stima, ovvero, nel calcolo dei pesi di riporto all'universo, si è fatto ricorso allo stimatore calibrato (Deville, Särndal, 1992).



Poco meno della metà delle unità locali opera nel settore degli “altri servizi” (43,3%), a seguire nell’industria (29,0%), quindi nel commercio e turismo (27,7%). Tale distribuzione, rilevata anche dall’ultimo censimento delle imprese condotto dall’ISTAT nel 2011, conferma la tendenza alla de-industrializzazione del sistema produttivo italiano, e un forte aumento della terziarizzazione del mondo produttivo (ISTAT, 2013).

Il 19% delle unità locali esiste da meno di otto anni, poco più un quarto ha un’età compresa tra gli otto e i 14 anni, mentre il 23% delle unità locali esiste da almeno 28 anni.

Figura 1. Composizione delle unità locali secondo le principali caratteristiche, anno 2015 (%)



Nota: UL: unità locali.

Fonte: elaborazioni su dati INAPP – IV Indagine sulla qualità del lavoro (campione unità locali).

Per poter verificare la tesi alla base del presente lavoro, dai quesiti posti nel questionario somministrato alle unità locali per la IV Indagine sulla qualità del lavoro sono state individuate alcune modalità che consentono di identificare pratiche organizzative, messe in atto nella gestione della forza lavoro, di coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori.

Nello specifico, all’interno del questionario rivolto alle unità locali, si rileva:

– se nell’unità locale sono effettuati incontri regolari tra i lavoratori e il loro superiore o incontri regolari del personale aperti a tutti i lavoratori, al fine di coinvolgere i lavoratori sulle modalità di svolgimento del lavoro<sup>8</sup>;

<sup>8</sup> I quesiti recitano: “In questa sede, quali delle seguenti pratiche sono utilizzate per coinvolgere i lavoratori sul modo in cui viene svolto il lavoro? Incontri regolari tra i lavoratori e il loro diretto superiore: sì/no. Incontri regolari del personale aperti a tutti i lavoratori della sede: sì/no”.

- se vi è condivisione delle decisioni tra datori/responsabili e lavoratori<sup>9</sup>;
- se nella sede sono realizzate iniziative di formazione per i lavoratori<sup>10</sup>;
- se la valutazione della performance dei lavoratori è legata solamente ai risultati o anche alle prestazioni<sup>11</sup>.

Le informazioni raccolte, quindi, si riferiscono alla capacità delle unità locali di impiegare risorse e competenze, combinandole attraverso peculiari processi organizzativi che pongono in primo piano il coinvolgimento, la partecipazione e la socializzazione delle attività lavorative, in linea con quanto suggerito da diversa letteratura nazionale e internazionale (Amabile, 1988; Ciappei, 2005; Cipriani *et al.*, 2018; Gallino, 1983, 1987 e 2001; Lazonick, 2005; Leoni, 2012; Tronti, 2011 e 2015).

Tali informazioni sono state considerate, pertanto, quali “sintomi elementari” necessari all’identificazione delle unità locali che adottano modelli organizzativi che prevedono il coinvolgimento e la valorizzazione del lavoratore.

Le evidenze empiriche mostrano che, sul totale delle unità locali esaminate, la quasi totalità (94,9%) dichiara di svolgere regolarmente incontri con i lavoratori; il 78,4% dichiara altresì che il processo decisionale non è in carico solo al datore di lavoro; poco più della metà delle unità locali (52,4%) dichiara di avere realizzato iniziative formative per i lavoratori (nell’anno precedente la rilevazione); infine, il 70% dichiara che la valutazione della performance dei lavoratori non si basa solo sui risultati dell’unità locale, ma tiene conto anche delle competenze, dei comportamenti e delle modalità di svolgimento della prestazione (figura 2).

Le unità locali che presentano, congiuntamente, tutti i sintomi elementari, sono il 26,8% del totale. Queste ultime sono definite, d’ora in avanti, con l’acronimo “UL POP” (unità locali con pratiche organizzative partecipative). Nonostante rappresentino un quarto delle unità locali presenti su tutto il territorio nazionale, costituiscono indubbiamente una realtà interessante da osservare e, soprattutto, confrontare con le restanti realtà (73,2%) qui definite “UL non POP”.

Le analisi illustrate di seguito mirano in primo luogo a caratterizzare le UL POP, poi a riscontrare se vi siano comportamenti e caratteristiche dissimili fra le due tipologie di unità locali, infine a verificare l’esistenza di un legame tra modelli organizzativi partecipativi (UL POP), risultati d’impresa e propensione all’innovazione.

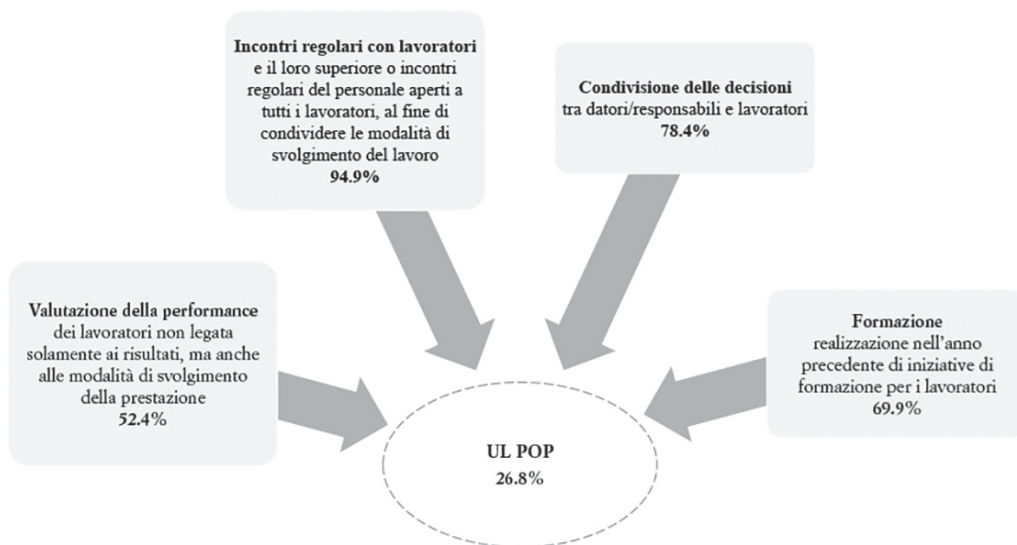
<sup>9</sup> È stato costruito un unico indicatore dall’unione (or) delle risposte ai seguenti quesiti: “Mi indichi se le pratiche di seguito descritte sono applicate a questa sede. I lavoratori che rivestono ruoli di responsabilità hanno la possibilità di assumere decisioni con larga autonomia: sì/no. Eventuali cambiamenti da introdurre vengono preventivamente discussi con i lavoratori: sì/no. La maggior parte delle decisioni è presa senza consultare i lavoratori: sì/no”.

<sup>10</sup> Il quesito posto all’interno del questionario recita: “Negli ultimi 12 mesi, sono state organizzate iniziative di formazione per i lavoratori di questa sede? sì/no”.

<sup>11</sup> In questo caso, il quesito posto è il seguente: “In generale, nella sede la valutazione della performance dei lavoratori è maggiormente legata ai risultati (fatturato o volume della produzione, utili, valore aggiunto, bilancio) o alle prestazioni (competenze, comportamenti e modalità di svolgimento della prestazione)? 1) Alle prestazioni 2) Ai risultati 3) Sia alle prestazioni che ai risultati”; e nell’analisi sono state considerate congiuntamente le modalità di risposta 1 e 3.



Figura 2. Quota di unità locali secondo i “sintomi elementari” che identificano modelli organizzativi che prevedono il coinvolgimento e la valorizzazione dei lavoratori e quota di UL POP\* sul totale delle unità locali, anno 2015 (%)



\* La categoria UL POP è data dalla presenza congiunta di tutti i “sintomi elementari”.

Fonte: elaborazioni su dati INAPP – IV Indagine sulla qualità del lavoro (campione unità locali).

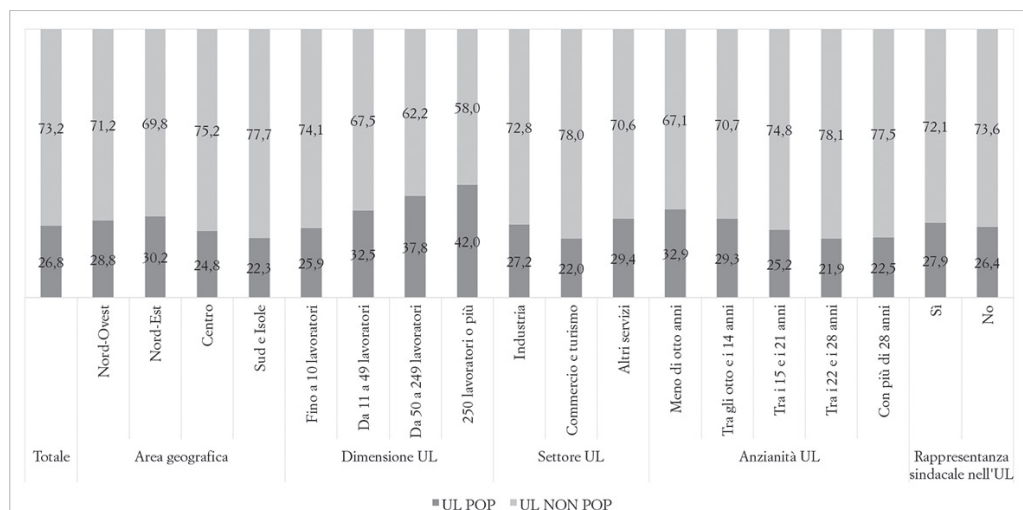
Le UL POP sono maggiormente presenti nelle regioni del Nord Italia (la quota sale al 30,2% nel Nord-Est e al 28,8% nel Nord-Ovest) e meno rappresentate nelle regioni del Mezzogiorno (dove la quota è del 22,3%).

Si osserva un'associazione positiva con la dimensione dell'unità locale in termini di addetti: all'aumentare della dimensione, aumenta la quota di UL POP, che raggiunge il 42% per le unità locali con 250 addetti o più. Tale risultato, tuttavia, potrebbe celare il rischio d'intercettare pratiche di carattere prevalentemente formale, connaturate e maggiormente applicate in contesti strutturati, come le imprese di medio-grandi dimensioni.

In riferimento al settore di attività economica, la quota è più elevata negli altri servizi (29,4%), mentre si riduce nel caso del commercio e del turismo (22,0%).

Anche nel caso dell'anzianità dell'unità locale, si rileva un legame diretto: le unità più giovani – con meno di otto anni di vita – presentano la quota di UL POP più elevata (32,9%); a queste si contrappongono, invece, quelle con più di 22 anni. Infine, non si rilevano differenze sostanziali tra le UL in cui è presente una rappresentanza sindacale, e quelle che ne sono prive (figura 3).

Figura 3. Composizione delle UL POP e delle UL non POP per caratteristiche, anno 2015 (%)



Nota: UL: unità locali.

Fonte: elaborazioni su dati INAPP – IV Indagine sulla qualità del lavoro (campione unità locali).

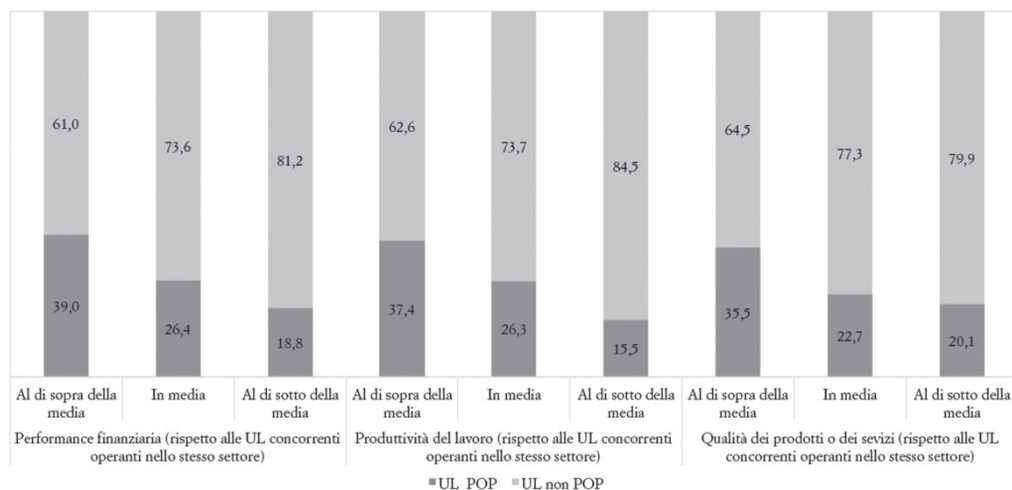
Per misurare le performance delle unità locali, in termini finanziari, di produttività del lavoro e in riferimento alla qualità dei prodotti e dei servizi, la IV Indagine sulla qualità del lavoro pone alcuni quesiti di carattere comparativo. Al rispondente all'indagine (datore di lavoro o responsabile della sede) è chiesto di valutare i risultati dell'unità locale rispetto alle altre unità concorrenti, operanti nello stesso settore economico<sup>12</sup>.

Per tutti e tre gli indicatori presi a esame, l'incidenza delle UL POP (rispetto alle UL non POP) è sempre superiore tra coloro che hanno performance migliori; allo stesso modo, l'incidenza è sempre minore tra le unità locali che dichiarano livelli più bassi di performance (figura 4). Ipotizzando, dunque, che tali informazioni consentano di misurare la capacità, quanto meno percepita, delle unità locali di raggiungere i risultati attesi (ossia i "desiderata dell'impresa"), si rileva che le unità locali che adottano modelli organizzativi di coinvolgimento e valorizzazione dichiarano di avere performance sopra la media rispetto alle concorrenti nello stesso settore.

Questo risultato, seppur descrittivo, permette di avvalorare la tesi di un legame positivo tra qualità del lavoro – ossia benessere del lavoratore sul luogo di lavoro grazie a un maggior coinvolgimento e alla maggiore condivisione delle decisioni – e risultati dell'impresa, misurati, oltre che in termini di profitto, anche in riferimento alla produttività del lavoro e alla qualità di ciò che si produce.

<sup>12</sup> Nel questionario di rilevazione sono posti tre distinti quesiti: a) "Rispetto ad altre sedi concorrenti operanti nello stesso settore economico, come valuta la performance finanziaria di questa sede (ovvero i risultati finanziari in termini di utili, valore aggiunto, vendite, bilancio, indicatori del mercato azionario ecc.)?"; b) "Rispetto ad altre sedi concorrenti operanti nello stesso settore economico come valuta la produttività del lavoro di questa sede?"; e c) "Rispetto ad altre sedi concorrenti operanti nello stesso settore economico come valuta la qualità dei prodotti e dei servizi di questa sede?". Le possibili modalità di risposta sono: "1) Molto al di sopra della media"; "2) Al di sopra della media"; "3) In media"; "4) Al di sotto della media"; e "5) Molto al di sotto della media".

Figura 4. Indicatori di performance dell'unità locale: composizione di ciascun indicatore di performance sulle UL POP e sulle UL non POP, anno 2015 (%)



Nota: UL: unità locali.

Fonte: elaborazioni su dati INAPP – IV Indagine sulla qualità del lavoro (campione unità locali).

D'altro canto, negli ultimi anni, sono aumentati gli studi che, interrogandosi sui nuovi paradigmi organizzativi conseguenti all'utilizzo di capitale umano altamente qualificato e all'ingresso di nuove e sofisticate tecnologie nei luoghi di lavoro, hanno messo in relazione pratiche di lavoro partecipative, decentralizzazione dei processi decisionali, e maggior coinvolgimento e motivazione dei lavoratori con migliori performance e risultati d'impresa (Caroli, Van Reenen, 2001; Greenan, Guellec, 1994; Ichniowski *et al.*, 2000; Mookherjee, 2006).

Queste prime evidenze inducono a compiere ulteriori analisi in grado di caratterizzare, in modo più approfondito e puntuale, la relazione fra l'adozione di pratiche organizzative partecipative e le performance dell'unità locale.

## 2.2. Il legame tra pratiche partecipative e performance d'impresa: l'analisi multivariata

Al fine di verificare se le unità locali che adottano modelli organizzativi di coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori, siano, a parità di altre condizioni, più performanti delle altre, sono stati implementati tre distinti modelli di regressione logistica (Agresti, 2002).

Le variabili oggetto di analisi considerate sono: *a*) la performance finanziaria; *b*) la produttività del lavoro; e *c*) la qualità dei prodotti e dei servizi.

L'obiettivo è dunque quello di verificare quali caratteristiche e comportamenti delle unità locali, con particolare attenzione alle UL POP, influenzino la probabilità di avere performance superiori alla media.

Nonostante l'attenzione sia rivolta principalmente alla verifica delle significatività, dell'intensità e del segno del parametro relativo all'adozione di pratiche organizzative partecipative, sono stati considerati un numero rilevante di altri predittori<sup>13</sup>, con la duplice

<sup>13</sup> Le covariate prese in considerazione, oltre all'indicatore che identifica le UL POP, sono: le caratteristiche strutturali dell'unità locale (localizzazione territoriale, dimensione in termini di addetti, macro settore di attività economi-

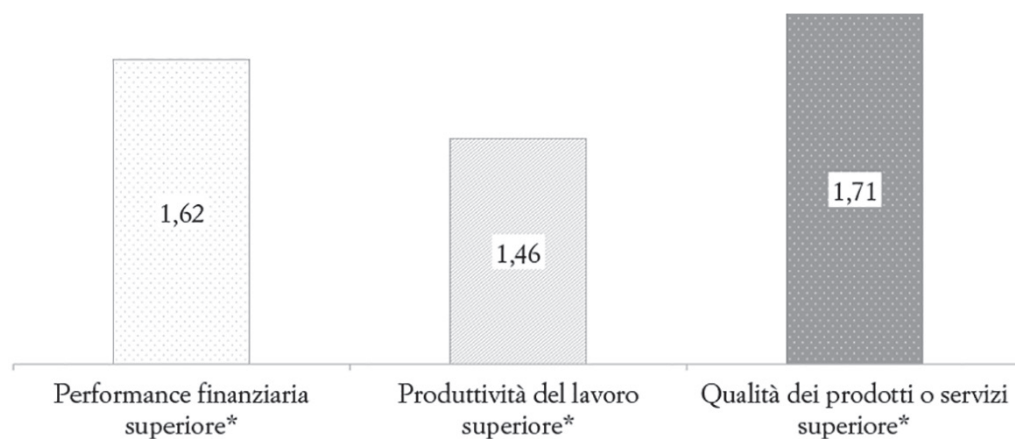
finalità *a*) di catturare una quota importante di eterogeneità e di ottenere stime del parametro di interesse il più possibile depurate da altri elementi covarianti, e *b*) di verificare la presenza di altre caratteristiche (note e disponibili tramite l'indagine), che fanno variare la probabilità di avere performance migliori.

Di seguito sono brevemente presentate le principali evidenze emerse, senza entrare nel dettaglio di ciascun modello<sup>14</sup>, ma piuttosto ragionando in termini di risultato complessivo e di comparazione fra unità locali.

Il legame positivo e significativo tra, da un lato, unità locali che adottano pratiche organizzative partecipative e, dall'altro, le performance delle unità locali, riscontrato nelle statistiche descrittive, è confermato anche a parità di altre caratteristiche: le UL POP dichiarano con maggior probabilità, rispetto alle altre unità locali, di avere performance finanziarie, di produttività del lavoro e qualità dei prodotti e dei servizi superiori rispetto alle imprese concorrenti operanti nello stesso settore (figura 5 e Appendice).

Pur non essendo possibile attribuire a tale associazione una relazione causale, occorre considerare che, per alcuni dei singoli item che indentificano le UL POP, possibili relazioni casuali sono state già proposte in letteratura (Marsden, 1996; Ricci, 2014).

Figura 5. Associazione tra l'adozione di pratiche organizzative partecipative e le performance\*: stime degli *odds ratios* per le UL POP nei tre modelli di regressione logistica



\* Rispetto alle unità locali concorrenti operanti nello stesso settore. I risultati completi dei modelli sono riportati in Appendice.  
Fonte: elaborazioni su dati INAPP – IV Indagine sulla qualità del lavoro (campione unità locali).

ca, e anzianità); la quota di lavoratori permanenti; la presenza di una rappresentanza sindacale (e più nello specifico di una rappresentanza sindacale aziendale, RSA, o rappresentanza aziendale unitaria, RSU); l'adozione da parte dell'impresa di contrattazione di II livello; e l'introduzione (nei precedenti due anni) di prodotti o servizi nuovi o fortemente modificati, di processi nuovi o fortemente modificati per produrre beni o fornire servizi, e di nuove tecnologie.

<sup>14</sup> Al fine di non appesantire eccessivamente il testo, si è scelto di non dettagliare i risultati di ciascun modello di regressione. I risultati dei modelli nella forma estesa sono riportati in Appendice.

Sulla probabilità di avere performance finanziarie migliori rispetto ad altre unità locali concorrenti nello stesso settore, si rileva, inoltre, l'assenza di effetti dovuti alla quota di lavoratori a tempo indeterminato nell'unità locale, l'effetto positivo dell'introduzione (nei due anni precedenti) di nuove tecnologie, di nuovi processi e di nuovi prodotti, nonché l'effetto negativo della presenza di una rappresentanza sindacale<sup>15</sup>.

Anche nel caso di performance misurate in termini di produttività del lavoro, a spiegare la probabilità di collocarsi meglio rispetto ad altre unità concorrenti, contribuisce in maniera positiva e statisticamente significativa l'introduzione di nuove tecnologie, di nuovi processi e di nuovi prodotti.

Infine, per ciò che attiene alla probabilità di avere un assetto produttivo che garantisce un'elevata qualità dei prodotti, si rileva un effetto positivo dell'introduzione (nei due anni precedenti) di nuovi processi e di nuovi prodotti, e un effetto negativo della presenza di una rappresentanza sindacale e di una contrattazione di II livello.

Nell'affrontare il tema del coinvolgimento e della partecipazione dei lavoratori nell'impresa, i risultati ottenuti riguardo alla rappresentanza sindacale appaiono piuttosto singolari e difficilmente interpretabili in tale sede. Invitano, quindi, a compiere ulteriori approfondimenti al riguardo in futuro. D'altro canto, se negli ultimi anni si è iniziato a parlare di declino delle relazioni industriali (Cella, 2012), allo stesso tempo è stato sottolineato, ad esempio, come l'innovazione tecnologica stia avendo il suo maggior impatto proprio nei settori in cui il sindacato è più radicato e organizzato, ossia nell'industria, nella pubblicazione amministrazione e nei servizi di welfare (Carrieri, Piro, 2018). Tuttavia, le organizzazioni sindacali dovranno essere in grado di riempire lo spazio di relazione industriale generato dai processi d'innovazione in azienda, attraverso «un processo di innovazione, e di superamento delle logiche tradizionali, dal rivendicativismo fine a sé stesso, alla ginnastica del muro contro muro, ad una visione monistica degli interessi in gioco» (ivi, p. 142).

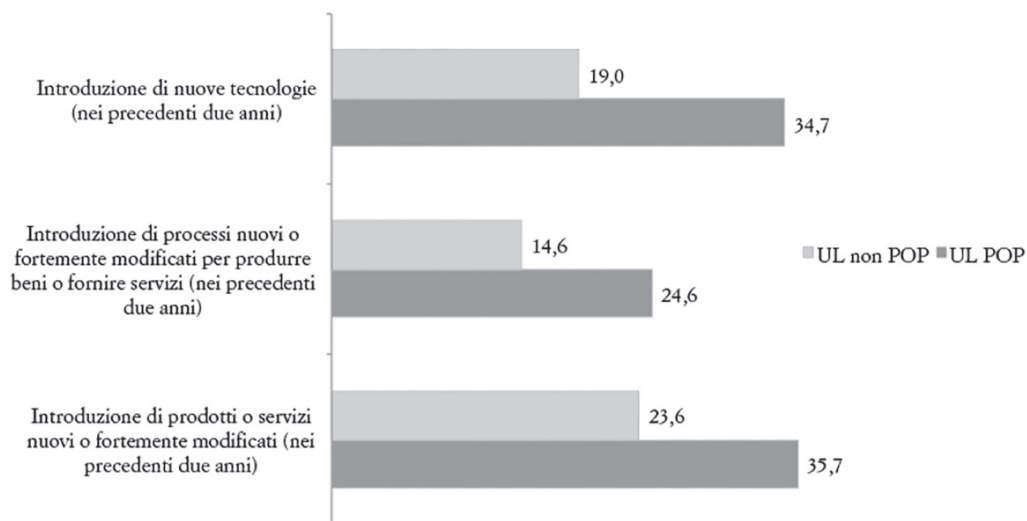
### *2.3. Propensione all'innovazione: un breve approfondimento*

Rimanendo in tema d'innovazione, l'evidenza ottenuta sul prevalente effetto positivo dell'introduzione di nuovi prodotti, nuovi processi o nuove tecnologie sulle performance delle unità locali, invita a compiere un'ulteriore e conclusiva analisi volta a verificare se tra le unità locali che dichiarano di aver introdotto modifiche "innovative", ossia nuove tecnologie, nuovi processi produttivi o nuovi prodotti/servizi, vi sia una maggior presenza di UL POP.

Dalla figura 6 risulta piuttosto evidente il legame virtuoso tra innovazione e pratiche organizzative di coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori. Considerando le UL POP, infatti, il 34,7% di queste ha dichiarato di aver introdotto nuove tecnologie nel biennio precedente l'intervista (contro il 19,0% delle UL non POP), il 35,7% ha dichiarato di avere introdotto prodotti o servizi nuovi o fortemente modificati (per le UL non POP, il dato si attesta al 23,6%), e il 24,6% ha altresì dichiarato di aver introdotto modifiche sostanziali nel processo di produzione (contro il 14,6% delle UL non POP).

<sup>15</sup> Cfr. Appendice.

Figura 6. Incidenza delle unità locali che mostrano un'elevata attenzione all'innovazione come fattore di competitività per adozione o meno di pratiche organizzative partecipative, anno 2015 (%)



Fonte: elaborazioni su dati INAPP – IV Indagine sulla qualità del lavoro (campione unità locali).

Queste ultime evidenze confermano risultati già noti in letteratura sulla relazione tra pratiche organizzative che attribuiscono al lavoratore un ruolo attivo e partecipativo (maggiore autonomia, lavoro di squadra, circoli di qualità, schemi di suggerimenti ecc.) e innovazione (Michie, Sheehan, 2003; Zhou *et al.*, 2011). Si tratta nel complesso di un coinvolgimento individuale mirato a migliorare i processi produttivi e le performance d'impresa; tuttavia, è stato evidenziato come tale coinvolgimento possa rischiare di perdere la sua efficacia nel tempo, in assenza di una partecipazione che sia anche collettiva – rappresentanza sindacale e relazioni industriali – (Carrieri, Pirro, 2018; Rinaldini *et al.*, 2018), nonché la presenza di chiaroscuri e ambivalenze dovuti alle diverse modalità di coinvolgimento, spesso intermittenti, o ai sistemi di regolazione (relazioni industriali, cultura sindacale e rappresentanza degli interessi), che mostrano forza e intensità regolativa occasionale o circoscritta (Carrieri, Pirro, 2018; Carrieri, 2019). Contraddizioni presenti anche in quella nuova “porosità” del lavoro (Pero, 2015), che delinea la tendenza a un impegno più intenso e implicante da parte del lavoratore, che ottiene maggiori gratificazioni, ma si fa carico anche di maggiore stress (Pero, 2015).

### 3. RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Lo studio delle caratteristiche, dei comportamenti e dei risultati delle unità locali attive nel 2015 ha permesso di stimare che poco più di un quarto di queste ultime adotta “pratiche organizzative partecipative”, ossia un insieme congiunto di comportamenti che rilevano una particolare attenzione nei confronti dei lavoratori e un loro maggior coinvol-



gimento nel fare impresa, considerandoli oltre che un importante fattore di produzione, come nel quadro del capitale umano, anche una vitale fonte di creatività (Amabile, 1988).

Si tratta nel complesso di comportamenti attuati dai datori di lavoro che prevedono un ruolo attivo dei lavoratori nei processi decisionali, un investimento sui lavoratori per aumentare il livello di competenze ed evitarne l'obsolescenza, e un'attenzione nella valutazione dell'operato dei lavoratori che non guarda solo ai risultati raggiunti, ma anche al tipo di prestazione, ovvero alle competenze utilizzate.

Tali comportamenti sembrano evidenziare, da un lato, veri e propri sintomi di un atteggiamento da parte dei datori di lavoro volto a favorire una migliore qualità del lavoro; dall'altro, fanno ipotizzare un investimento in capitale intellettuale di largo respiro da parte di quella domanda di lavoro che utilizza l'organizzazione aziendale partecipativa a supporto di risultati presenti, ma anche di prospettive future. Non bisogna, tuttavia, sottovalutare le implicazioni in termini di aumento dello stress lavorativo che il coinvolgimento diretto può implicare (Pero, 2015) o il lato ambiguo che alcune forme di partecipazione possono celare, indirizzate più che a sostenere la qualità del lavoro, ad assecondare strategie finalizzate all'ottimizzazione produttiva.

L'analisi ha mostrato che le UL POP presentano maggiore probabilità, rispetto alle restanti unità locali, di avere migliori performance finanziarie, una migliore produttività del lavoro e una più elevata qualità dei prodotti e dei servizi. Ha, infine, evidenziato che le UL POP sembrerebbero essere anche più attente all'innovazione rispetto alle restanti unità locali, poiché in quota maggiore hanno introdotto nuove tecnologie, prodotti o servizi innovativi o fortemente modificati, o modifiche sostanziali nel processo di produzione.

Complessivamente, ciò che sembra emergere è un quadro in cui l'adozione di pratiche organizzative di coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori genera benefici per i datori di lavoro (si ipotizza anche per i lavoratori) e s'intreccia con processi d'innovazione tecnologica e gestionale. Tale quadro richiede ulteriori approfondimenti empirici<sup>16</sup> e una particolare attenzione da parte dei policy maker. Al riguardo, se negli anni passati le diverse riforme e provvedimenti di politica pubblica proposti (politiche di *flexicurity*, strategie di *labour hoarding*, incentivi all'assunzione stabile tramite sgravi contributivi ecc.) hanno svolto un ruolo essenziale per superare lo shock della lunga congiuntura sfavorevole e contenere i livelli di disoccupazione, oggi, per riattivare in modo virtuoso meccanismi di crescita e sviluppo, sono necessarie altre politiche, soprattutto di carattere industriale, che anziché puntare su strategie di contenimento e riduzione del costo del lavoro, ribadendo in qualche modo lo storico e fallace *trade-off* tra qualità del lavoro e risultati d'impresa, accompagnino le imprese in nuovi processi di sviluppo. Politiche come Industria 4.0, che propongono un cambiamento epocale nei sistemi di produzione e di organizzazione del lavoro, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, potrebbero essere utili in tale senso, ma solo a patto di non trascurarne incognite e nuovi dilemmi. Ad esempio, sono stati sottolineati i rischi e limiti, in alcuni casi, dell'utilizzo dei sistemi digitali, che, anziché sostenere la democratizzazione delle informazioni, delle attività e delle decisioni, possono favorire la creazione di sistemi centralizzati di monitoraggio e controllo sul lavoro e di gestione ristretta delle informazioni (Gaddi, 2019; Gaddi *et al.*, 2019; Moro *et al.*, 2019). Sono quindi auspicabili, oltre a politiche come Industria 4.0, anche veri e propri incentivi e programmi di sostegno alle singole imprese, in termini di consulenza, formazione, *knowledge management* e assistenza

<sup>16</sup> Al riguardo, nel corso del 2020 si svolgerà la V Indagine sulla qualità del lavoro in Italia dell'INAPP, rilevando informazioni, ancora una volta, sia sul lato lavoratori sia su lato imprese.

tecnica, per ridisegnare e/o reingegnerizzare (Tronti, 2011) i luoghi e i rapporti di lavoro prevedendo la partecipazione attiva dei lavoratori sin dalla fase di definizione e progettazione (Gaddi, 2019).

D'altro canto, diversi studi, analizzando la relazione fra capitale intellettuale, innovazione tecnologica e *learning organisation* (Senge, 1990; Garrat, 1994) o *high-performance work organisation* (Leoni, 2008; Tronti, 2015), evidenziano come l'investimento in innovazione e modelli produttivi più agili – grazie alla riduzione dei livelli gerarchici, al decentramento delle responsabilità e all'aumento della discrezionalità e dell'autonomia dei lavoratori, supportata da asset tecnologici – possano rappresentare un duplice vantaggio, per il lavoratore e per l'impresa, in una logica *win-win* in cui «al lavoratore vengono richiesti più impegno e responsabilità, ma gli vengono al contempo riconosciuti maggiore fiducia e un più ampio grado di discrezionalità e di autodeterminazione, individuale o in gruppo, stimolandone la creatività, l'intelligenza e la relazionalità» (ivi, p. 15).

Occorre, pertanto, considerare il ruolo attivo sia del datore di lavoro, sia del lavoratore, anche attraverso un maggiore sviluppo e consolidamento delle relazioni industriali, con azioni di policy che entrino concretamente nei “luoghi e nei rapporti di lavoro”, incidendo positivamente sul rapporto costo-opportunità e che non siano solo tese a ridurre i costi del lavoro e di produzione.

L'auspicio, in conclusione, è che gli investimenti futuri siano orientati dal duplice obiettivo di favorire la partecipazione dei lavoratori in azienda e di sostenere le imprese nell'implementare strategie di sviluppo e cambiamento coerenti non solo con gli interessi economici, ma anche con quelli del benessere organizzativo e della qualità del lavoro, proponendo paradigmi di sviluppo di *olivettiana* memoria.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AGRESTI A. (2002), *Categorical data analysis*, John Wiley & Sons, New York.
- AMABILE T. M. (1988), *A model of creativity and innovation in organizations*, “Research in organizational behavior”, 10, pp. 123-67.
- APPELBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. L. (2000), *Manufacturing advantage. Why high performance work systems pay off*, Cornell University, Ithaca, New York.
- BECKER G. S. (1962), *Investment in human capital: A theoretical analysis*, “Journal of Political Economy”, 70, pp. 9-49.
- BLOOM N., VAN REENEN J. (2006), *Management practices, worklife balance and productivity*, “Oxford Review of Economic Policy”, 22, 4, pp. 457-81.
- CAROLI E., VAN REENEN J. (2001), *Skill biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments*, “Quarterly Journal of Economics”, 116, 4, pp. 1449-92.
- CARRIERI M. (2019), *Lavori e lavoratori una radiografia delle nuove insicurezze*, “Sociologia del lavoro”, 155, pp. 7-29.
- CARRIERI M., PIRRO F. (2018), *Digitalizzazione, relazioni industriali e sindacato. Non solo problemi, anche opportunità*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze.
- CELLA G. P. (2012), *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee e Italiane*, “Stato e mercato”, XXXII, 1, pp. 29-54.
- CENTRA M., CURTARELLI M., GUALTIERI V. (2012), *La qualità del lavoro in Italia: evidenza empirica dalla III Indagine Isfol-Qdl*, in D. Gallie, G. Gosetti, M. La Rosa (a cura di), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, “Sociologia del lavoro”, 127, pp. 137-60.
- 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”, 3, pp. 27-63.
- CIAPPEI C. (2005), *Il governo imprenditoriale*, Firenze University Press, Firenze.
- CIPRIANI A., GRAMOLATI A., MARI G. (a cura di) (2018), *Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze.

- DEAN A., KRETSCHMER M. (2007), *Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique*, "Academy of Management Review", 32, 2, pp. 573-94.
- DEVILLE J. C., SÄRNDAL C. E. (1992), *Calibration Estimators*, Survey Sampling, "Journal of the American Statistical Association", 87, pp. 367-82.
- GADDI M. (2019), *Industria 4.0 più liberi o più sfruttati? L'industria 4.0 vista da chi lavora nelle aziende metalmeccaniche di Milano e provincia*, Edizioni Punto Rosso, Milano.
- GADDI M., GARBELLINI N., GARIBALDO F. (eds.) (2019), *Industry 4.0 and its consequences for work and labour*, Fondazione Claudio Sabattini, Associazione Culturale Punto Rosso, in <http://www.fondazione-sabattini.it/download/743>.
- GALLIE D. (2013), *Direct participation and the quality of work*, "Human Relations", 66, pp. 453-73.
- GALLIE D., FELSTEAD A., GREEN F. (2001), *Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97*, "Journal of Management Studies", 38, 8, December.
- GALLIE D., GOSETTI G., LA ROSA M. (a cura di) (2012), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, "Sociologia del lavoro", 127.
- 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, 2, pp. 174-91.
- GALLINO L. (1978), *Dizionario di sociologia*, alla voce "sociologia del lavoro", Utet, Torino, pp. 390-400.
- GALLINO L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino.
- GALLINO L. (1987), *Culture emergenti del lavoro e decisioni manageriali*, "Quaderni di sociologia", 8, pp. 3-17.
- GALLINO L. (2001), *L'impresa responsabile*, Einaudi, Torino.
- GALLINO L. (2012), *Presentazione*, in A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Roma.
- GARRAT B. (1994), *The Learning Organisation*, Fontana, London.
- GREENAN N., GUELLEC D. (1994), *Coordination within the firm and endogenous growth*, "Industrial and Corporate Change", 3, 1, pp. 173-95.
- HACKMAN J. R., LAWLER E. E. (1971), *Employee reactions to job characteristics*, "Journal of Applied Psychology Monograph", 55, 3, pp. 259-86.
- HACKMAN J. R., OLDHAM G. R. (1980), *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading.
- ICHNIOWSKI C., KOCHAN T. A., LEVINE D. I., OLSON C., STRAUSS G. (2000), *What works at work: Overview and assessment*, in C. Ichniowski, D. I. Levine, C. Olson, G. Strauss (eds.), *The American workplace. Skills compensation and employee involvement*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ISFOL (2004), *La qualità del lavoro in Italia*, "Temi e Strumenti", Isfol, Roma.
- ISFOL (2007), *La qualità del lavoro in Italia. Seconda Indagine*, "I Dossier del Mercato del Lavoro", Isfol, Roma.
- ISFOL (2011), *La buona occupazione. I risultati delle indagini Isfol sulla Qualità del lavoro in Italia*, "I libri del Fondo Sociale Europeo", Isfol, Roma.
- ISFOL (2013), *Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine Isfol sulla qualità del lavoro*, "I libri del Fondo Sociale Europeo", Isfol, Roma.
- ISFOL (2016), *La qualità del lavoro durante la crisi economica. Alcuni approfondimenti*, "I libri del Fondo Sociale Europeo", Isfol, Roma.
- ISTAT (2013), *Nono censimento dell'industria e dei servizi e censimento delle istituzioni no profit. Primi Risultati*, Istat, Roma.
- ISTAT (2016), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Istat, Roma.
- ISTAT (2017), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Istat, Roma.
- LA ROSA M. (1983), *Qualità della vita, qualità del lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- LA ROSA M. (1997), *Sociologia del lavoro*, Jaca Book, Milano.
- LA ROSA M. (1998), *Il problema della qualità del lavoro*, in Id. (a cura di), *Il lavoro nella sociologia*, Carocci, Roma.
- LA ROSA M. (2000), *Dalla sicurezza alla qualità del lavoro*, Osservatorio Isfol, Roma, pp. 2-3.
- LAWLER E., MOHRMAN S. A., LEDFORD G. E. (1995), *Creating high performance organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LAZONICK W. (2005), *The innovative firm*, The Oxford Book of Innovation, Oxford.
- LEONI R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- LEONI R. (2012), *Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: evidence from Italian employees*, "Industrial & Labor Relations Review", 65, pp. 316-49.

- MARSDEN D. (1996), *Employment policy implication in new management systems*, "Labour", 10, 1, pp. 17-62.
- MICHIE J., SHEEHAN M. (2003), *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, "Cambridge Journal of Economics", 27, pp. 123-43.
- MONTANARI G., CICHITELLI G. MONTANARI G. E. (1997), *Il campionamento statistico*, il Mulino, Bologna.
- MOOKHERJEE D. (2006), *Decentralization, hierarchies, and incentives: a mechanism design perspective*, "Journal of Economic Literature", 44, pp. 367-90.
- MORO A., RINALDINI M., STACCIOLI J., VIRGILLITO M. E. (2019), *Control in the era of surveillance capitalism: an empirical investigation of Italian Industry 4.0 factories*, "Journal of Industrial and Business Economics", 46, 3, pp. 347-60.
- PERO L. (2015), *I temi chiave: innovazione e produttività, qualità del lavoro e occupazione*, in L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero (a cura di), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Guerini e Associati, Milano.
- PONZELLINI A. M. (2017), *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia*, "Economia & lavoro", 1, pp. 147-64.
- PONZELLINI A. M., DELLA ROCCA G. (2015), *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, "Economia & lavoro", n. 3, pp. 55-66.
- RICCI A. (2014), *Contrattazione integrativa, formazione e produttività. Il ruolo del capitale umano degli imprenditori*, Osservatorio Isfol, 1-2/2013, pp. 9-24.
- RINALDINI M., VIRGILLITO M., STACCIOLI J., CIRILLO V. (2018), *Trade unions and industry 4.0 in the italian motor valley: More value is created than distributed*, in 30<sup>th</sup> Annual Meeting, SASE.
- SENGE P. M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Currency Doubleday, New York.
- TRONTI L. (2011), *Crisi e scambio politico. Impresa, territorio, comunità*, "Biblioteca della libertà", XLVI, settembre-dicembre, 202, pp. 1-30.
- TRONTI L. (2015), *Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare*, "Economia & lavoro", 3, pp. 7-20.
- WALTON R. E. (1985), *From control to commitment in the workplace*, "Harvard Business Review", LXXXV, 2, pp. 77-84.
- WARR P. B. (2007), *Work, Happiness, and Unhappiness*, Erlbaum, Mahwah.
- WOOD S., VAN VELDHOVEN M., CROON M., DE MENEZES L. M. (2012), *Enriched job design. High involvement management and organizational performance*, "Human Relations", 65, 4, pp. 419-46.
- ZHOU H., DEKKER R., KLEINKNECHT A. (2011), *Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data*, "Industrial and Corporate Change", 20, 3, pp. 941-68.

## APPENDICE

Tavola. 1 Modello di regressione logistica sulla probabilità che le unità locali abbiano una performance finanziaria superiore rispetto alle unità locali concorrenti operanti nello stesso settore

| Parametro  |                                       | Stima  | Errore standard | Pr > chi-quadro | Stime odds ratio |
|--|---------------------------------------|--------|-----------------|-----------------|------------------|
| UL POP   |                                       | 0,481  | 0,105           | <,0001          | 1,618            |
| Quota di lavoratori permanenti   |                                       | 0,185  | 0,196           | 0,346           | 1,203            |
| Presenza di una RSA o RSU  |                                       | -0,309 | 0,135           | 0,022           | 0,734            |
| L'impresa applica un contratto collettivo di II livello  |                                       | 0,075  | 0,158           | 0,635           | 1,078            |
| Introduzione di prodotti o servizi nuovi o fortemente modificati (nei due anni precedenti)                           |                                       | 0,390  | 0,119           | 0,001           | 1,476            |
| Introduzione di processi nuovi o fortemente modificati per produrre beni o fornire servizi (nei due anni precedenti) |                                       | 0,390  | 0,132           | 0,003           | 1,477            |
| Introduzione di nuove tecnologie (nei due anni precedenti)   |                                       | 0,344  | 0,117           | 0,003           | 1,410            |
| Area geografica (base = Mezzogiorno)   | Nord-Ovest                            | -0,101 | 0,142           | 0,477           | 0,904            |
|  | Nord-Est                              | 0,061  | 0,145           | 0,676           | 1,062            |
|  | Centro                                | 0,197  | 0,145           | 0,176           | 1,217            |
| Numero di addetti nell'unità locale  |                                       | 0,002  | 0,001           | 0,085           | 1,002            |
| Settore di attività (base = altri servizi)   | Industria                             | -0,209 | 0,122           | 0,087           | 0,811            |
|  | Commercio                             | -0,180 | 0,124           | 0,148           | 0,836            |
| Anzianità dell'unità locale (base = meno di otto anni)   | Tra gli otto e i 14 anni di anzianità | -0,195 | 0,153           | 0,201           | 0,823            |
|  | Tra i 15 e i 21 anni di anzianità     | 0,276  | 0,149           | 0,064           | 1,318            |
|  | Tra i 22 e i 28 anni di anzianità     | -0,017 | 0,184           | 0,928           | 0,984            |
|  | Con più di 28 anni di anzianità       | -0,073 | 0,158           | 0,645           | 0,930            |
| Intercetta   |                                       | -2,800 | 0,232           | <,0001          |                  |

Nota: pr: probabilità.

Fonte: elaborazioni su dati INAPP – IV Indagine sulla qualità del lavoro (campione unità locali).

Tavola 2. Modello di regressione logistica sulla probabilità che le unità locali abbiano una produttività del lavoro superiore rispetto alle unità locali concorrenti operanti nello stesso settore

| Parametro  |                                       | Stima  | Errore standard | Pr > Chi-quadro | Stime odds ratio |
|--|---------------------------------------|--------|-----------------|-----------------|------------------|
| UL POP   |                                       | 0,376  | 0,098           | 0,000           | 1,456            |
| Quota di lavoratori permanenti   |                                       | -0,197 | 0,170           | 0,247           | 0,821            |
| Presenza di una RSA o RSU  |                                       | -0,106 | 0,118           | 0,368           | 0,899            |
| L'impresa applica un contratto collettivo di II livello  |                                       | -0,134 | 0,152           | 0,379           | 0,874            |
| Introduzione di prodotti o servizi nuovi o fortemente modificati (nei due anni precedenti)                           |                                       | 0,380  | 0,110           | 0,001           | 1,463            |
| Introduzione di processi nuovi o fortemente modificati per produrre beni o fornire servizi (nei due anni precedenti) |                                       | 0,469  | 0,121           | 0,000           | 1,598            |
| Introduzione di nuove tecnologie (nei due anni precedenti)   |                                       | 0,382  | 0,108           | 0,000           | 1,465            |
| Area geografica (base = Mezzogiorno)   | Nord-Ovest                            | 0,051  | 0,132           | 0,699           | 1,052            |
|  | Nord-Est                              | 0,249  | 0,135           | 0,066           | 1,282            |
|  | Centro                                | 0,297  | 0,137           | 0,031           | 1,345            |
| Numero di addetti nell'unità locale  |                                       | 0,001  | 0,001           | 0,160           | 1,001            |
| Settore di attività (base = altri servizi)   | Industria                             | -0,062 | 0,108           | 0,565           | 0,940            |
|  | Commercio                             | -0,373 | 0,119           | 0,002           | 0,689            |
| Anzianità dell'unità locale (base = meno di otto anni)   | Tra gli otto e i 14 anni di anzianità | 0,048  | 0,137           | 0,727           | 1,049            |
|  | Tra i 15 e i 21 anni di anzianità     | 0,122  | 0,143           | 0,394           | 1,129            |
|  | Tra i 22 e i 28 anni di anzianità     | 0,006  | 0,170           | 0,971           | 1,006            |
|  | Con più di 28 anni di anzianità       | -0,084 | 0,148           | 0,571           | 0,920            |
| Intercepta   |                                       | -2,403 | 0,207           | <,0001          |                  |

Nota: pr: probabilità.

Fonte: elaborazioni su dati INAPP – IV Indagine sulla qualità del lavoro (campione unità locali).



Tavola 3. Modello di regressione logistica sulla probabilità che le unità locali abbiano una qualità dei prodotti o servizi superiore rispetto alle unità locali concorrenti operanti nello stesso settore

| Parametro  |                                       | Stima  | Errore standard | Pr > Chi-quadro | Stime odds ratio |
|--|---------------------------------------|--------|-----------------|-----------------|------------------|
| UL POP   |                                       | 0,536  | 0,070           | <,0001          | 1,709            |
| Quota di lavoratori permanenti   |                                       | 0,019  | 0,123           | 0,879           | 1,019            |
| Presenza di una RSA o RSU  |                                       | -0,464 | 0,084           | <,0001          | 0,629            |
| L'impresa applica un contratto collettivo di II livello  |                                       | -0,376 | 0,112           | 0,001           | 0,687            |
| Introduzione di prodotti o servizi nuovi o fortemente modificati (nei due anni precedenti)                           |                                       | 0,808  | 0,077           | <,0001          | 2,244            |
| Introduzione di processi nuovi o fortemente modificati per produrre beni o fornire servizi (nei due anni precedenti) |                                       | 0,501  | 0,091           | <,0001          | 1,650            |
| Introduzione di nuove tecnologie (nei due anni precedenti)   |                                       | 0,070  | 0,080           | 0,385           | 1,072            |
| Area geografica (base = Mezzogiorno)   | Nord-Ovest                            | -0,020 | 0,088           | 0,818           | 0,980            |
|  | Nord-Est                              | 0,089  | 0,092           | 0,334           | 1,093            |
|  | Centro                                | 0,053  | 0,095           | 0,577           | 1,054            |
| Numero di addetti nell'unità locale  |                                       | 0,001  | 0,001           | 0,241           | 1,001            |
| Settore di attività (base = altri servizi)   | Industria                             | 0,120  | 0,076           | 0,116           | 1,127            |
|  | Commercio                             | -0,054 | 0,079           | 0,496           | 0,948            |
| Anzianità dell'unità locale (base = meno di otto anni)   | Tra gli otto e i 14 anni di anzianità | 0,273  | 0,096           | 0,005           | 1,313            |
|  | Tra i 15 e i 21 anni di anzianità     | 0,016  | 0,104           | 0,876           | 1,016            |
|  | Tra i 22 e i 28 anni di anzianità     | 0,409  | 0,116           | 0,000           | 1,505            |
|  | Con più di 28 anni di anzianità       | 0,127  | 0,101           | 0,209           | 1,136            |
| Intercetta   |                                       | -1,367 | 0,146           | <,0001          |                  |

Nota: pr: probabilità.

Fonte: elaborazioni su dati INAPP – IV Indagine sulla qualità del lavoro (campione unità locali).