

Le PMI fra flessibilità del lavoro e flessibilità dell'organizzazione: la sfida dei contratti

RISULTATI DELL'INDAGINE

Roma, 13 giugno 2005

A. Sintesi	1
1. Gli obiettivi	1
2. I principali esiti	1
B. Approfondimenti	2
3. La metodologia di indagine e le caratteristiche del campione.....	2
4. I comportamenti economici delle imprese osservate	2
5. La flessibilità dell'organizzazione e del lavoro	5
6. Considerazioni conclusive.....	5

A. Sintesi

1. Gli obiettivi

L'indagine diretta, realizzata con riferimento ad un campione significativo di PMI industriali, ha assunto due obiettivi:

- in senso contingente, fornire una prima caratterizzazione del ricorso alle nuove forme di flessibilità del lavoro derivanti dall'attuazione del Dlgs 276/03, con particolare attenzione alla rilevazione degli eventuali fattori che possono condizionarne negativamente l'utilizzo;
- più in generale ed in chiave di politiche di sviluppo delle PMI, iniziare a mettere a fuoco i rapporti fra flessibilità del lavoro e flessibilità dell'organizzazione, questa seconda intesa come capacità dell'impresa di progettare la propria struttura e le proprie logiche di funzionamento "incorporando" il riferimento della flessibilità del lavoro, secondo una logica proattiva, invece che reattiva.

2. I principali esiti

L'esame dai dati raccolti dall'osservazione mette in evidenza i seguenti aspetti di rilievo:

- a fronte di una percezione globalmente positiva da parte delle imprese, **gli strumenti di flessibilizzazione del lavoro sono oggi in gran parte in una fase di "apprendimento d'uso"**, particolarmente evidente per quelli di più recente attivazione e minore pratica interpretativa. Diversi istituti vedono dunque ancora un utilizzo ridotto, acuito dalla non sempre chiara comprensione da parte delle imprese delle loro differenze e convenienze applicative.
- **Il ricorso al lavoro flessibile non ha dunque ancora assunto caratteristiche pienamente strutturali**, stanti per molte imprese le "difficoltà" di inscrivere nell'ordinario funzionamento dell'organizzazione o, ancor più, nella sua progettazione. Tale dato non appare invece influenzato dagli atteggiamenti dei lavoratori, nella quasi totalità dei casi esaminati non indisponibili verso le nuove forme di lavoro;
- Peraltro, **il ricorso agli istituti della flessibilità appare come un fenomeno in significativa crescita**, soprattutto con riferimento all'interinale, al contratto a progetto ed al tempo determinato.
- **L'uso di contratti flessibili** (ad eccezione del *part time*, che si conferma un istituto assai rivolto alla gestione delle esigenze di lavoratrici e lavoratori) **è in genere associato ad una maggiore dinamicità dell'impresa** verso il proprio mercato (politiche di innovazione del mix di offerta) e sul proprio dispositivo produttivo (innovazione tecnologica e ridefinizione delle logiche di fornitura). Ovvero di una maggiore capacità di fare strategia e gestire attivamente i propri processi.
- **La "riduzione del costo del lavoro" non è la motivazione primaria del ricorso ai contratti flessibili**. Due sono gli aspetti chiave, variabili in funzione del tipo di contratto esaminato: la "risposta ai picchi di lavoro" (flessibilità come risorsa di modulazione dei volumi) e la "certezza della conclusione del rapporto di lavoro". Questo secondo elemento mostra nell'attuale congiuntura (e in generale a fronte del quadro di incertezza strutturale che caratterizza il sistema competitivo) **l'importanza per l'impresa di mantenere la capacità di adattamento**, "riducendo i propri impegni verso il futuro".

Da ultimo, la lettura e l'utilizzo strategico degli strumenti di flessibilità del lavoro rimandano all'importanza di una complessiva politica a sostegno dell'evoluzione strutturale delle PMI, con particolare riferimento a tre grandi problemi: *i*) l'innovazione dei prodotti e del rapporto con i mercati; *ii*) l'innovazione dei modi del produrre; *iii*) la ridefinizione del rapporto fra produzione e lavoro, con particolare riferimento alla gestione del capitale di competenza distintiva, su cui si basa larga parte della capacità competitiva della piccola e media impresa italiana.

B. Approfondimenti

3. La metodologia di indagine e le caratteristiche del campione

Il disegno dell'indagine di campo è stato rivolto – oltre che alla rilevazione puntuale delle singole variabili di interesse – alla ricostruzione di ipotesi di modelli causali, di interesse maggiore che il “semplice” dato descrittivo del fenomeno, in quanto dotati di una maggiore capacità di messa in evidenza dei razionali di comportamento soggiacenti. La rilevazione diretta è stata svolta attraverso un questionario strutturato a risposte chiuse, somministrato attraverso intervista telefonica assistita da computer (CATI). Gli esiti delle elaborazioni svolte ed i conseguenti schemi interpretativi sono stati oggetto di confronto con gli esiti delle principali indagini nazionali ed europee reperibili in letteratura e con testimoni privilegiati di impresa.

L'indagine ha riguardato un campione di 428 aziende, rappresentative delle circa 50 mila imprese associate a Confapi, a loro volta rappresentative delle circa 160 mila aziende medio-piccole assunte come universo italiano di riferimento. Il campione vede una prevalenza delle regioni settentrionali (73%), dei settori manifatturieri in senso stretto (80%) e del segmento di imprese da 10 a 49 addetti (58%). Sono inoltre presenti tutte le principali tipologie di imprese viste in termini di posizionamento sulla catena del valore, con una netta prevalenza (44%) delle aziende con prodotti destinati prevalentemente a consumatori finali attraverso la vendita diretta.

Il tasso di presenza femminile risulta abbastanza ridotto (il 30% circa dei casi ha una quota pressoché nulla di addetti donne) ed associato alla dimensione dell'azienda, sebbene in direzioni non del tutto univoche. Rispetto all'andamento degli addetti (con riferimento al biennio precedente la rilevazione), le aziende si suddividono in due grandi gruppi di dimensioni simili, il primo (53%) caratterizzato da una sostanziale stabilità, il secondo interessato da mutamenti, nelle due direzioni della diminuzione (36%) e dell'aumento (21%) degli organici.

Oltre il 50% delle aziende ha quote basse o nulle di fatturato su clienti esteri, variabile in relazione al settore (maggiore nel manifatturiero), alla collocazione geografica (più alto nel Nord) e al posizionamento nella catena del valore (maggiore tra le aziende che si rivolgono al sistema distributivo, più basso tra quelle che producono per conto terzi).

4. I comportamenti economici delle imprese osservate

L'interpretazione del ricorso al lavoro flessibile ha richiesto preliminarmente l'esame delle caratteristiche di comportamento economico (posizionamento, strategia, ...) delle imprese, rivolta alla successiva suddivisione del campione in tipologie. Un primo piano di lettura è dato dalle percezioni che gli intervistati hanno della modificazione dell'ambiente competitivo in cui l'impresa opera:

- in generale si assiste ad **un deciso aumento della pressione competitiva** locale e – nei limiti tipici del campione – globale;
- l'ambiente appare segnato molto più dai **comportamenti della domanda** che da quelli dei *competitor*, confermando gli esiti di altre recenti indagini in materia;
- **rilevante è l'ampiezza degli impatti dei cambiamenti** in atto, in larga misura trasversali alla catena produttiva;
- si osserva in genere una maggiore pressione sulle imprese caratterizzate da una posizione di mercato resa più “esposta” dall'incidenza dell'export o dal prevalere fra i clienti delle catene distributive;

- infine, la presenza di un consistente insieme di imprese che si dichiarano “neutre” rispetto alle principali dimensioni del cambiamento comunemente percepito può essere interpretato – in particolare per il segmento manifatturiero – come debolezza delle capacità di comprensione di quanto in atto.

Tutti gli elementi raccolti convergono verso **un quadro di aumento dell'incertezza**, tipico di una fase di modificazione strutturale del modello economico, resa più difficile dalla congiuntura debole. Il che appare particolarmente di impatto sulle PMI, in termini di intensità delle risorse richieste per affrontare i mutamenti e di qualità dei processi di indirizzo e governo di fattori produttivi e relazioni con i mercati.

Passando all'esame dei comportamenti strategici, si osserva come **la metà dei casi mostra dinamiche di cambiamento**, focalizzate in larga parte sugli aspetti di mercato e, per una parte ridotta del campione, estesi anche alla complessiva modificazione del modo di produrre. Per tale specifico si osserva:

- in senso generale, la **produzione all'estero** e **l'esternalizzazione locale di attività tende a crescere**, soprattutto ove maggiori sono la pressione del sistema competitivo, i cambiamenti relativi a “prodotti-clienti-mercati” e “organizzazione-tecnologie”, la quota di export;
- il fenomeno contrario avviene per **l'utilizzo dello straordinario**, che **diminuisce** in caso di modificazione del modello organizzativo, in particolare nel settore manifatturiero in senso stretto e nelle imprese localizzate nel Nord del Paese.

Per quanto attiene agli investimenti compiuti dall'impresa sulle proprie risorse umane, riassunti sotto la variabile “ricorso alla formazione continua”, si osserva che:

- **il 60% delle aziende costituenti il campione ha svolto attività formative nel corso degli ultimi due anni**, riguardanti prevalentemente lavoratori assunti direttamente dall'azienda a tempo indeterminato e, con minor incidenza, lavoratori a tempo determinato;
- il 60% delle aziende sceglie di fare formazione in modo “reattivo” (ovvero in base alle esigenze che si determinano mano a mano), il 30% ha un comportamento “proattivo” (ovvero definisce la formazione sulla base di un piano formativo generale), mentre il 10% risponde a “sollecitazioni” giunte da agenzie formative.

L'ultimo piano di indagine utile ai fini della caratterizzazione del campione è la previsione dei comportamenti strategici con riferimento al prossimo biennio. I fattori che le aziende associano maggiormente al mantenimento/sviluppo della propria capacità competitiva sono le **innovazioni nel processo produttivo** e lo **sviluppo di nuovi mercati**. Solo in terza posizione e abbastanza staccato dai primi due compare il lavoro flessibile a tempo determinato, che occupa una posizione intermedia insieme alle innovazioni di prodotto-servizio. Infine, nelle posizioni di coda troviamo il lavoro flessibile ad orario variabile e i mutamenti della struttura organizzativa dell'azienda.

In sintesi, il campione presenta un quadro coerente con le PMI esaminate:

- il mutamento strutturale dell'economia appare interessare progressivamente tutte le tipologie di impresa esaminate, con differenti livelli di percezione, in ragione del posizionamento raggiunto e, conseguentemente, della possibilità di leggere i cambiamenti in divenire;
- le imprese – innovative o meno – sono molto più condizionate dalle richieste dei mercati serviti che dai comportamenti dei *competitor* diretti (soprattutto se locali o comunque italiani). Il che equivale a dire che “nessuno” ha ancora individuato ed applicato un diverso paradigma strategico e produttivo, tale da portare ad una netta differenziazione delle capacità di competere;
- vi è una “ragionevole” e complessiva difficoltà delle imprese ad identificare ed attuare comportamenti strategici forti (ovvero strutturali) nei confronti dei mutamenti di fondo, con scostamenti nella trasposizione dei segnali raccolti in azioni di sviluppo;

- vi è un prevalere dei comportamenti di sviluppo più centrati su fattori immediatamente legati alle dinamiche competitive (il mix di offerta) o di più facile identificazione (innovazione attraverso acquisto di tecnologie), mentre stenta ad avanzare un ridisegno profondo della logica organizzativa;
- infine, vi è una rilevante *path dependence* (dipendenza dalle traiettorie evolutive storiche) delle imprese esaminate, che mostra come i cambiamenti maggiori siano esito di dinamiche già avviate negli anni precedenti, a fronte di un comportamento inverso dei casi in cui il dato della staticità è prevalente.

5. La flessibilità dell'organizzazione e del lavoro

L'analisi dei comportamenti del campione mostra come **il 75% delle aziende esternalizza qualche attività produttiva**, ed **il 30% è dotato di sedi produttive all'estero**. L'affidamento di lavorazioni a terzi varia in relazione alla collocazione geografica (molto meno presente al Sud e Isole rispetto a tutte le altre regioni), alla dimensione aziendale (più presente nelle imprese più grandi), in parte al fatturato estero (più presente nelle aziende che operano sul mercato internazionale) ed alla posizione nella catena del valore (più presente tra le subfornitrici), segnalando quest'ultimo elemento l'allungamento della *supply chain*, alla ricerca di maggior flessibilità e riduzione dei costi. I dati rilevati concordano con quanto disponibile in letteratura in materia di impresa "a rete", tenute ovviamente in conto le caratteristiche dimensionali del campione osservato.

Rispetto allo specifico degli istituti contrattuali rivolti alla flessibilizzazione del lavoro, un primo esito evidente dell'indagine è la **presenza abbastanza limitata di aziende che utilizzano una o più fra le diverse forme di lavoro atipico o flessibile, soprattutto con riferimento ai nuovi contratti previsti dalla legge 30/03 ed al lavoro interinale**. Nel primo caso, la recente introduzione delle fattispecie e la presenza di una normativa non del tutto a punto costituiscono la spiegazione più probabile al fenomeno, mentre ciò non vale per i contratti di lavoro temporaneo, introdotti ormai da tempo nel Paese. Il 17% delle aziende non utilizza nessun tipo di contratto flessibile, mentre la maggior parte ne utilizza uno (29%) o due (26%). Meno di 1/3 del campione (27%) appare interessato o semplicemente in grado di ricorrere a tre o più contratti flessibili, dato che appare coerente con la dimensione media degli organici. Solo un terzo dei casi circa vede la presenza di contratti a tempo determinato o di collaborazioni professionali in campo IVA; meno di un quarto presenta contratti di progetto; il 18% lavoro interinale, a fronte della maggior diffusione del *part time*, attorno al 43% dei casi.

Il lavoro flessibile è in generale praticato in misura maggiore da imprese di dimensioni più grandi; i contratti a tempo determinato ed a progetto caratterizzano più le imprese interessate da rilevante dinamicità della pressione del sistema competitivo e dei relativi comportamenti strategici; vi è una certa correlazione fra **ricorso al lavoro interinale e riduzione dello straordinario**, con il netto prevalere delle imprese operanti nel manifatturiero in senso stretto.

Le motivazioni che portano all'adozione del lavoro flessibile appaiono abbastanza diversificate in ragione del tipo di contratto:

- per quanto attiene al **lavoro interinale** prevalgono la **necessità di far fronte a picchi di attività** (48% dei c.v.) e la **certezza sui tempi di chiusura dei contratti** (41%), seguite con minor enfasi da fattori legati alla riduzione del costo dei processi di selezione ed adeguamento professionale. Di scarso rilievo le altre motivazioni proposte, ad iniziare da quella legata al risparmio sui costi del lavoro;
- il ricorso al **lavoro a tempo determinato** è motivato a pari intensità (35% dei c.v.) dalla **certezza sulla chiusura dei contratti** e la **selezione in vista di assunzioni più stabili**. Non trascurabile la risposta a picchi di lavoro, con una diretta "concorrenza" verso l'istituto del lavoro interinale;

- il **lavoro a progetto** è dominato dalla **specificità della relazione con le mansioni affidate** (76% dei c.v.), seguite a lunga distanza da esigenze di computo totale dell'organico e di certezza sulla chiusura dei contratti. Anche in questo caso la variabile “costo”, seppur presente, appare poco influente.

La rilevazione diretta non mostra particolari difficoltà specifiche nell'utilizzo dei contratti flessibili: **percentuali inferiori al 10% dei casi validi segnalano problemi legati alla complessità tecnica nell'applicazione della normativa** o alla indisponibilità dei lavoratori a lavorare con questo tipo di contratti.

La presenza di contratti flessibili è abbastanza stabile nel tempo (con riferimento all'anno precedente alla rilevazione) e tende a diminuire a causa della prevalenza del numero di imprese che rinuncia al loro utilizzo (dopo averne fatto ricorso) rispetto al numero di imprese che è interessata dalla loro prima applicazione. Tra le aziende che li utilizzano attualmente, la tendenza alla crescita rispetto al precedente anno è leggermente maggiore rispetto a quella al calo. Tale comportamento appare in parte legato ad effetti congiunturali.

Per quanto riguarda le previsioni di ricorso ai contratti flessibili (scenario ad un anno da oggi), si rilevano due indicazioni forti:

- restano numericamente prevalenti le aziende che non pensano di ricorrere al loro utilizzo, ad eccezione del *part time* e del tempo determinato;
- in termini di trend, si prevede al contempo un **aumento generalizzato del ricorso a forme di flessibilità contrattuale**, con saggi di crescita (in numero di aziende rispondenti) dal 16% dei contratti a progetto, al 22% del tempo determinato e ben del **52% dell'interinale**. Il trend è determinato dall'andamento di tre distinte componenti:
 - il rilevante tasso di conferma (dal 72 al 79% dei casi) del ricorso ai contratti nelle aziende in cui gli stessi sono attualmente presenti;
 - al lato opposto, l'ancor più rilevante tasso di “conferma” del non utilizzo (dal 77 all'89% dei casi) da parte delle aziende in cui i contratti non sono oggi presenti;
 - un saldo fra valori assoluti di imprese che “rinunciano” ad avvalersi dei contratti flessibili e di imprese che invece li “attivano” per la prima volta sbilanciato a favore di questo secondo termine.

6. Considerazioni conclusive

L'indagine mostra la natura complessa ed “aperta” della flessibilizzazione di lavoro ed organizzazione, determinato ed attraversato da dinamiche in divenire, poste sotto il segno delle peculiari condizioni delle piccole e medie imprese italiane. Sei appaiono in sintesi gli aspetti di riflessione.

1. *La flessibilità: un fenomeno in significativa crescita, ma non ancora strutturale.*

I due dati apparentemente contraddittori sul ricorso alla flessibilità (diffusione certamente non maggioritaria, ma al contempo tassi di crescita previsionali molto consistenti) mettono in evidenza la relativa “novità” dell'approccio, ovvero la non particolare “predisposizione” strategica ed organizzativa di larga parte delle PMI (soprattutto di quelle di minor dimensione) di ricorrere allo strumento del lavoro flessibile. Dove un fattore causale sembra essere riconoscibile nella difficoltà di iscriverlo in un approccio “ordinario”, cioè “strutturale” del funzionamento organizzativo. Il rilevante tasso di crescita atteso vede però un'estensione del dominio applicativo, a segnalare la solidità del trend di fondo.

2. Una relazione rilevante ma non deterministica fra “attività” dell'impresa e ricorso alla flessibilità.

In un panorama segnato dalla ridotta proattività dei comportamenti aziendali, il ricorso agli strumenti della flessibilità è in genere associato ad una maggiore dinamicità dell'agire dell'impresa verso il mercato (innovazione del mix di offerta) e sul proprio dispositivo produttivo (in particolare attraverso forme di innovazione tecnologica e, in alcuni casi, attraverso la ridefinizione del rapporto fra *make and buy*). A contrario (e a riprova), si verifica anche la relazione fra staticità dei comportamenti e non uso degli strumenti di flessibilizzazione del lavoro.

3. Un nesso ancora debole fra flessibilità del lavoro e progettazione dell'organizzazione.

Anche se emergono interessanti correlazioni “di tendenza” fra uso del lavoro flessibile e mutamenti organizzativi, non sembra che il primo sia pienamente leggibile come una componente esplicita del secondo. Solo un ridotto insieme di casi sembra presentare regolarità fra ridisegno della struttura (p.e. attraverso esternalizzazione di attività o modifica del modello produttivo, via l'introduzione di nuova tecnologia di processo) e ricorso a forme di flessibilità del lavoro. Al contrario, appare in filigrana come il ricorso alla flessibilità risponda in diversi casi reattivamente a problemi e rigidità dell'organizzazione (ovvero – con metafora farmacologica – agisca come un “sintomatico”), ove non si riveli di difficile utilizzo proprio a causa di esigenze di sostenibilità derivanti dalla non modificazione della logica di governo di fattori e processi produttivi.

4. Segni di razionalità nell'uso delle diverse forme di contratto, a fronte di una ancor scarsa specializzazione.

E' invece interessante osservare la discriminazione d'uso fra i diversi tipi di contratto (in particolare interinale, a tempo determinato ed a progetto), dove la *ratio* più evidente è il tipo di competenza richiesta al lavoratore. Il che non lascia comunque escludere una possibile competizione interna fra forme di flessibilità (p.e. fra interinale e tempo determinato, ma il discorso potrebbe estendersi alle altre fattispecie evocate dalla legge 30/03, di troppo recente introduzione pratica per poter essere oggetto di diretta osservazione da parte dell'indagine), in ragione dei diversi costi che esse presentano. L'ampia delega in materia di scelta del tipo di contratto a fornitori esterni (agenzie di lavoro interinale, soggetti della mediazione, centri servizio associativi, e soprattutto commercialisti e consulenti del lavoro) mette inoltre in evidenza la presenza di razionalità “esogene”, di sicuro impatto sul fenomeno indagato.

5. Una maggiore enfasi sugli aspetti di “riduzione degli impegni” rispetto alla “riduzione dei costi”.

Un altro dato importante è legato alla non centralità della motivazione “riduzione del costo del lavoro” nella giustificazione del ricorso a contratti flessibili, a fronte della grande importanza di due altri fattori: la risposta ai picchi, spesso non programmati (dunque la flessibilità come risorsa di assorbimento delle esigenze di modulazione dei volumi) e la certezza della conclusione del rapporto di lavoro. Questa seconda motivazione non appare solo come una “conseguenza tecnica” della prima, quanto rimanda ad una più generale tendenza dell'impresa alla “riduzione degli impegni” verso il futuro, a fronte del quadro di incertezza strutturale che come si è visto, caratterizza l'*environment* attuale. Anche l'associazione fra investimento in tecnologie e motivazioni del ricorso al lavoro flessibile supporta questa ipotesi. Il rapporto comunque esistente fra flessibilizzazione e costo del lavoro è dunque verosimilmente più complesso e sistemico di quanto in prima battuta ipotizzabile, passando per i riferimenti della produttività, della capacità di risposta “sincrona” alle esigenze del cliente e della riduzione del rischio, a fronte dell'aumento dell'incertezza.

6. Il problema di fondo di una politica a supporto dell'innovazione "strategia/struttura" delle PMI.

Infine, l'occasione che l'indagine ha dato di osservare alcuni tratti di struttura e comportamento di impresa, rimanda inevitabilmente ad alcune questioni di fondo non indifferenti nell'attribuzione di senso economico (cioè di contributo alla capacità competitiva) della flessibilizzazione del lavoro. Come si è già più volte detto nel corso del rapporto, emergono come una costante i tre grandi problemi di: *i*) rapporto con i mercati (cioè innovazione di prodotto e crescita della capacità di penetrazione ed integrazione nelle strutture globali di produzione e consumo); *ii*) conseguente ridefinizione dei modi del produrre (cioè innovazione tecnologica ed organizzativa di processo, in particolare delle capacità di programmazione e controllo dei fattori produttivi) e *iii*) rapporto fra l'organizzazione produttiva ed il lavoro ampiamente inteso, a ricomprendere anche la questione sempre più critica del mantenimento e dello sviluppo del capitale di sapere distintivo. Rispetto alla quale la flessibilizzazione del lavoro presenta effetti complessi e non univoci, su cui sembra importante continuare ad osservare ed a riflettere.