

## La flessibilità del lavoro aiuta la flessibilità delle imprese manifatturiere? Uno studio di casi<sup>1</sup>

### 1. Introduzione

Da vari anni è in corso un dibattito sulle ragioni che spingono le imprese verso un maggior utilizzo di forme di flessibilità nell'impiego del lavoro e spesso il beneficio della flessibilità è identificato nella riduzione del 'costo d'uso' del fattore lavoro. Le riforme delle regole del mercato del lavoro avrebbero – secondo questa lettura – consentito alle imprese di recuperare competitività attraverso un minor costo del lavoro. Si rischia di dimenticare tuttavia, seguendo questa impostazione, che la flessibilità può rappresentare uno strumento utile per le imprese per rispondere alle necessità oggettive di adeguamento della produzione all'incertezza nell'andamento della domanda e/o nella valutazione della qualità dei nuovi assunti.

L'obiettivo di questo lavoro esplorativo è illustrare le modalità di utilizzo delle diverse forme contrattuali di impiego a fronte di diverse esigenze di adattamento ai mercati da parte delle imprese. In particolare, abbiamo concentrato la nostra attenzione su un gruppo di imprese di medie dimensioni, per molti aspetti rappresentative dell'ossatura della struttura industriale del Nord Est. In generale si tratta di imprese di successo, che crescono bene e con una situazione finanziaria spesso eccellente, ad alta presenza nei mercati esteri. Pur operando in genere in settori a media tecnologia, si caratterizzano, ~~inoltre,~~ per un'elevata capacità di innovazione che avviene principalmente attraverso processi non formalizzati e secondo un modello "*Doing-using-interaction*" (Jensen et al., 2007), in cui le innovazioni sono realizzate sul posto di lavoro attraverso una stretta interazione con il cliente. Sono infine imprese che si caratterizzano per una capacità particolare di produrre in piccoli lotti,

---

<sup>1</sup> Il presente lavoro è parte del un progetto di ricerca "Flexible Labour Contracts and firm productivity" finanziato dal Piano strategico dell'Università di Trento. \* Dipartimento di Sociologia, Università di Trento; \*\* Dipartimento di Economia e Management, Università di Trento. Ringraziamo l'editor e due referee anonimi per i preziosi suggerimenti.

rispondendo alle richieste di personalizzazione dei clienti. Per queste imprese, dunque, la flessibilità – ottenuta attraverso la gestione della manodopera, ma anche attraverso scelte di investimento e organizzative – è una condizione-chiave fondamentale di successo. Gli studi empirici sulla flessibilità del lavoro utilizzano di solito dati aziendali che non sempre consentono di comprendere davvero le finalità effettive di questi strumenti contrattuali (Cappelli e Keller, 2013). L’osservazione diretta e con un dettaglio elevato dei comportamenti di un gruppo di imprese, pur con i limiti propri degli studi di caso, è importante perché permette di capire quale sia la flessibilità “necessaria” al nostro sistema produttivo, quella che serve per mantenere alta la competitività e in quale misura la normativa vigente risponda a quelle esigenze. Questa riflessione ci è sembrata indispensabile per articolare correttamente il tema della revisione critica del tema della “flessibilità al margine” (Blanchard e Landier, 2001) e delle correzioni adottate a questo riguardo dal Jobs Act, nonché degli ulteriori aggiustamenti attualmente sotto esame dal legislatore. La sequenza delle riforme del mercato del lavoro italiano, dal “pacchetto Treu” (legge n. 196 del 24 giugno 1997) alla “riforma Biagi” (legge n. 30 del 14 febbraio 2003) ha introdotto consistenti elementi di flessibilità nell’impiego del lavoro atipico. Quell’insieme di provvedimenti è rientrato nell’alveo di un più generale movimento di riforma dei mercati europei del lavoro che è stato definito “liberalizzazione al margine”: la legislazione sulla protezione del lavoro (*Employment protection legislation*, EPL) è stata modificata immettendo consistenti elementi di flessibilità prevalentemente con l’introduzione di nuove modalità contrattuali e di regolamentazione del lavoro atipico (le cosiddette NSF, *Non Standard Forms of Employment*) mentre i contratti di impiego stabile, almeno fino alla legge 183/2014 e l’insieme dei provvedimenti noti come *Jobs Act*, non furono modificati, restando vincolati a una legislazione in genere piuttosto restrittiva relativamente ai licenziamenti individuali e collettivi.

Attualmente, alcuni di quegli strumenti contrattuali sono messi in discussione. La disciplina del lavoro occasionale è già stata profondamente riformata con il decreto legge 50/2017, che sostituisce il lavoro accessorio retribuito con i voucher, aboliti il 17 marzo 2017. Ma i voucher sono stati aboliti

Formattato: Tipo di carattere: Non Grassetto

Formattato: Tipo di carattere: Non Corsivo

in generale, le NSFÈ sono accusate di immettere chi entra nel mercato del lavoro in una spirale di precarietà che impedisce la formazione di stabili piani di vita.

Benché ci si renda conto degli aspetti patologici assunti da alcuni aspetti della liberalizzazione contrattuale avvenuta a partire dalla fine degli anni 1990, della persistente differenza di trattamento – nonostante il Jobs Act – dei lavoratori temporanei rispetto a quelli assunti a tempo indeterminato e degli effetti che questo induce in fasce deboli del mercato del lavoro (soprattutto i giovani), crediamo che una riflessione su possibili interventi correttivi non possa prescindere da una comprensione accurata di come la struttura portante della nostra economia abbia fatto uso della flessibilità introdotta nel mercato del lavoro al fine di rafforzare e consolidare il proprio modello competitivo. Nonostante il campo di indagine sia quello ora sommariamente descritto, si manifesta una discreta varietà di situazioni che, pur non cogliendo gli aspetti patologici dell'uso dei lavoratori atipici, permette di offrire uno spaccato variegato delle scelte aziendali.

Più in dettaglio, attraverso uno studio di casi si è inteso:

1. Comprendere le diverse esigenze di flessibilità delle imprese e i modi con cui queste vi fanno fronte attraverso scelte tecnologiche, organizzative e di accesso al mercato del lavoro;
2. Comprendere come le diverse forme di NSFÈ siano state utilizzate dalle imprese per rispondere alla domanda di flessibilità;
3. Individuare quali possibilità ulteriori abbia aperto il Jobs Act e se questo permetta di rispondere in modo più proprio ad alcune esigenze di flessibilità delle imprese;
4. Comprendere se esistano spazi per ulteriori razionalizzazioni nelle forme di EPL tali da ridurre i rischi sociali ed economici di processi di flessibilità al margine, mantenendo intatti gli spazi per un impiego competitivo delle forme di occupazione temporanea.

Riteniamo che una migliore comprensione di questi aspetti realizzata attraverso l'osservazione dettagliata di casi di studio possa essere utile per collocare correttamente il dibattito sui possibili aggiustamenti della EPL, miranti a limitare il dualismo conseguente alle riforme al margine e a contenere le forme patologiche di impiego di alcuni contratti non standard di lavoro.

Il lavoro è così organizzato. Nella Sezione 2 si presenta lo schema teorico impiegato per l'analisi. Nella Sezione 3; è illustrato il metodo di ricerca. Le Sezioni 4 e 5 sono dedicate all'impiego delle NSFS rispettivamente per il recupero di flessibilità sui mercati di sbocco e sul mercato del lavoro. La Sezione 6 presenta le principali conclusioni dell'indagine.

## **2. Lo schema di analisi**

In generale, si può definire "flessibilità" la capacità, o il costo, che un sistema produttivo deve sostenere per adattarsi alle condizioni esterne alle quali deve rispondere. Nell'analisi dell'uso delle forme non standard di occupazione si farà riferimento a due principali esigenze di flessibilità da parte delle imprese. La prima è legata alle necessità di adeguamento della produzione alle condizioni di varietà e variabilità della domanda sul mercato dei prodotti/servizi. La seconda è legata alla necessità di realizzare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro in condizioni di incertezza.

### **2.1 L'adattamento al mercato dei prodotti**

L'impresa può rispondere alla variabilità e varietà della domanda dei propri prodotti ricorrendo a diversi strumenti volti a bilanciare al costo minore possibile le domande di variabilità e varietà dei mercati con la struttura economico-produttiva dell'impresa. In particolare l'adattamento può essere ottenuto o ricorrendo al mercato per modificare le risorse disponibili alle imprese, oppure attraverso scelte tecnologiche e organizzative che intervengono sulle modalità di impiego delle risorse a disposizione.

Una tradizionale classificazione<sup>2</sup> distingue tra:

1. adattamenti di volume, necessari a rispondere a mutamenti nelle quantità domandate;

---

<sup>2</sup> Si riprendono qui alcune classificazioni proposte da Brandolese et al. (1991). Le classificazioni riportate nel testo sono riprese da Gaio, Gino e Zaninotto (2002).

2. riassortimento di un mix di prodotti all'interno di una gamma di prodotti predeterminata che deve rispondere a mutamenti nella varietà dei prodotti richiesti rispetto alle previsioni;
3. cambiamento di un piano di produzione necessario per rispondere, nel caso di lavorazioni su ordine, a variazioni nel portafoglio delle commesse in un dato orizzonte temporale;
4. adattamenti collegati alla richiesta di industrializzare un nuovo prodotto o di produzione di una variante non precedentemente programmata.

A fronte di queste domande di flessibilità, l'impresa può operare con diversi strumenti, tra i quali esiste un trade off di costo.

La più tradizionale modalità di adeguamento alle richieste della domanda è data dall'impiego di *buffer*, sia attraverso la costituzione di capacità eccedente e *slack* produttivi, sia con la formazione di magazzini intermedi e finali. Questo bilanciamento è tipico dei sistemi di produzione di massa. Esso è conveniente quando esistono consistenti vantaggi nella stabilizzazione del sistema produttivo a fronte di un costo moderato di costituzione e mantenimento dei *buffer*. Facendo uso di *buffer*, il sistema produttivo si struttura secondo un programma prestabilito che ottimizza l'impiego delle unità produttive coinvolte, lasciando a unità intermedie (i magazzini), o a *slack* previsti all'interno del sistema, il compito di ammortizzare la distanza tra le quantità e le varietà programmate e quelle richieste dal mercato. La forte erraticità dell'economia, con il conseguente alto rischio di svalutazione delle scorte, ha reso questo modello di adattamento sempre più costoso. Inoltre, all'aumentare del numero delle varianti immesse sul mercato, o acquisite dai fornitori, il costo del *buffer* necessario a far fronte agli stessi tipi di eventi imprevisti, aumenta, diventando più costoso rispetto ad altri strumenti.

L'alternativa all'impiego di *buffer* è la flessibilizzazione del sistema produttivo stesso, attraverso metodi e accorgimenti tecnologici e organizzativi che riducono il costo della risposta alle condizioni ambientali. È a questa forma di adattamento che ci si riferisce quando si parla di flessibilità, nelle diverse dimensioni precedentemente richiamate. Uno degli aspetti più frequentemente richiamati dalla letteratura manageriale è infatti l'aumento della domanda di flessibilità, cioè la necessità delle

imprese di rispondere a una elevata varietà e variabilità di condizioni esterne attraverso adattamenti *interni* del sistema di produzione. I principali strumenti utilizzati per ottenere, nelle diverse dimensioni, flessibilità, sono:

- L'impiego di *automazione flessibile*: queste tecnologie permettono di adattare, rispetto alle diverse dimensioni del cambiamento dei volumi, della riconfigurabilità e della riconvertibilità, i macchinari impiegati (Adler, 1988);
- *L'organizzazione interna del lavoro*: gli adattamenti possono essere ottenuti attraverso la modifica dell'impiego della manodopera, sia in termini quantitativi (uso dello straordinario, distribuzione del tempo di lavoro nel corso dell'anno e delle giornate,...) che qualitativi, con riferimento quindi a pratiche di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane. Da questo punto di vista, le pratiche più rilevanti sono costituite dalla rotazione del personale e da forme di flessibilità funzionale. Una elevata fungibilità della manodopera permette di allocare le persone sulle produzioni di volta in volta più richieste; tuttavia, una manodopera fungibile deve possedere qualificazioni commisurate alle mansioni con il maggior contenuto di abilità: si avrà pertanto un sovradimensionamento delle *skill* presenti nell'impresa rispetto a quelle teoricamente necessarie. Le attività formative risultano inoltre necessarie sia al fine di sostenere il sistema di flessibilità funzionale sia per permettere alla persona occupata di apprendere competenze specifiche al tipo di produzione (Cappelli e Neumark, 2001, Jones et al., 2010, Leoni, 2008, 2012).
- *La mobilità esterna dei lavoratori*: l'adattamento in questo caso si realizza attraverso scambi di mercato, ovvero con assunzioni e licenziamenti che permettono di adattare la composizione quantitativa e qualitativa della manodopera alle necessità dell'azienda di rispondere al mercato. Su questo tipo di adattamento hanno avuto maggior impatto le riforme dell'EPL, soprattutto modificando le condizioni di assunzione e dismissione di lavoratori con contratti temporanei (Kahn, 2010). La possibilità di ottenere flessibilità attraverso mobilità esterna è limitata dalla presenza nel mercato delle abilità e competenze richieste. [Nel contempo, queste](#)

Formattato: Tipo di carattere: Non Grassetto

forme possono essere utilizzate dalle imprese per ridurre il costo del lavoro, in quanto permettono di evitare le procedure di licenziamento temporaneo e, soprattutto, permanente, nonché di limitare gli investimenti sull'organizzazione interna per fronteggiare la variabilità del mercato (Kalleberg, 2003). Sul piano retributivo e contributivo vige, invece, una sostanziale parità tra le diverse forme contrattuali, perlomeno sotto il profilo normativo e contrattuale (d.lgs. 368/2001 e diversi contratti collettivi nazionali di settore). Inoltre, nel caso specifico del lavoro in somministrazione, l'impresa deve anche sostenere anche i costi di agenzia.

**Commentato [ZM1]:** Qui non è chiarissimo. Non facciamo prima a dire "di licenziamento" e basta?

- *L'esternalizzazione di fasi o di parte della produzione* utilizza infine l'elasticità di adattamento naturalmente connessa all'acquisto nel mercato di componenti o di fasi produttive. L'esternalizzazione può nondimeno comportare rischi e costi di mancato controllo della qualità e di gestione di obiettivi conflittuali tra cliente e fornitore. La possibilità di utilizzare vantaggiosamente l'esternalizzazione come strumento di flessibilità dipende, nondimeno, dalla posizione delle imprese all'interno di reti e, nel contesto italiano, di reti distrettuali in particolare. Molte economie distrettuali si sono infatti ristrutturate tendendo a una differenziazione funzionale che supera la tradizionale parcellizzazione delle fasi produttive. e In esse, e in le imprese al centro della filiera mantengono il governo di alcune funzioni (rapporti con il mercato, progettazione dei prodotti), e ne gestiscono relazione stabili con una rete di imprese e altre imprese della rete. Le reti centralizzate che si creano dipendono dalla capacità delle imprese leader di controllare le funzioni di innovazione e di collegamento con i mercati finali. In questo modo il distretto e la rete di imprese, da mezzo per ottenere elasticità di volumi, diventa strumento per la gestione flessibile di variabilità di mix e di industrializzazione di nuovi prodotti (Mariotti et al., 2006; Guelpa e Trenti, 2007; Foresti et al., 2008).

Un attore che può intervenire, interagendo con le strategie aziendali, rispetto alle sopracitate dimensioni di flessibilità è costituito dalle organizzazioni sindacali. Alcune ricerche hanno mostrato come le rappresentanze sindacali possano favorire il miglioramento della competitività aziendale supportando e incoraggiando rilevanti cambiamenti nell'organizzazione interna (Pini, 2008) e/o ridurre la mobilità esterna del personale (Liu et al., 2009). In virtù di queste evidenze empiriche lo studio ha tenuto conto del possibile ruolo dell'attore sindacale nel spingere l'impresa a privilegiare alcune dimensioni della flessibilità piuttosto che altre o comunque a negoziarne i contenuti.

Formattato: Tipo di carattere: Non Grassetto

## 2.2 L'adattamento al mercato del lavoro

Formattato: Tipo di carattere: Grassetto, Non Corsivo

Formattato: Tipo di carattere: (Predefinito) Times New Roman, 12 pt, Non Corsivo, Colore carattere: Automatico

Un secondo tema rilevante, per comprendere i benefici della flessibilità dal punto di vista delle imprese, è legato alla gestione dei processi di selezione e di inserimento del lavoro. In presenza di informazione imperfetta, il *matching* tra domanda e offerta di lavoro è una procedura costosa, tanto più se collegata a scelte scarsamente reversibili. La riduzione del costo e l'aumento della reversibilità delle scelte di assunzione è dunque un modo per consentire alle imprese di adattarsi alle condizioni del mercato del lavoro. La riduzione del costo del *matching* è stata una importante motivazione dei provvedimenti di liberalizzazione del mercato.<sup>3</sup> (~~efr. per tutti, Sacconi e Biagi, 2001, pag. 12: "Un mercato del lavoro flessibile, al contrario di quanto spesso temuto, può migliorare la qualità oltre che la quantità dei posti di lavoro, rendendo più fluido l'incontro tra obiettivi e desideri delle imprese e dei lavoratori in tema di caratteristiche della prestazione lavorativa, consentendo ai singoli individui di cogliere le opportunità lavorative più proficue ed evitando che gli stessi rimangano intrappolati in ambiti ristretti e segmentati."~~). Offrendo una pluralità di soluzioni contrattuali si pensava che effettivamente fosse possibile migliorare l'incontro tra esigenze della domanda e dell'offerta di lavoro

<sup>3</sup> Si veda (~~efr. per tutti, Sacconi e Biagi, 2001, pag. 12: "Un mercato del lavoro flessibile, al contrario di quanto spesso temuto, può migliorare la qualità oltre che la quantità dei posti di lavoro, rendendo più fluido l'incontro tra obiettivi e desideri delle imprese e dei lavoratori in tema di caratteristiche della prestazione lavorativa, consentendo ai singoli individui di cogliere le opportunità lavorative più proficue ed evitando che gli stessi rimangano intrappolati in ambiti ristretti e segmentati."~~).

Formattato: Giustificato

e ridurre il costo della verifica delle caratteristiche del lavoratore e della loro adeguatezza rispetto alle competenze richieste (Kleinknecht et al., 2006). Sotto questo profilo le NSEF sono considerate come il canale di ingresso nel mercato che facilita l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, anche se tali forme contrattuali dovevano essere integrate da un rinnovato sistema di ammortizzatori sociali e politiche attive del lavoro in grado di sostenere il lavoratore atipico rimasto disoccupato (Berton et al., 2009). Era dunque nelle aspettative del legislatore una riduzione dei tempi di ingresso nel mercato del lavoro ed una elevata transizione *temp-to-perm*.

Diverse ricerche hanno analizzato la relazione esistente fra impiego del lavoro non standard e i successivi esiti lavorativi. Mitlacher (2007) ha confrontato l'uso del lavoro somministrato mediato dalle agenzie di lavoro interinale in Germania (un paese in cui, come in Italia, si è realizzata una liberalizzazione al margine) e negli Stati Uniti trovando transizioni *term-to-perm* molto superiori in quest'ultimo paese. La struttura duale delle condizioni occupazionali avrebbe favorito in Germania l'uso del lavoro in somministrazione come un modo per "*circumvent the restrictions associated with regular employment relationships, such as dismissal protection rules or participation rights of work councils*". Diverse ricerche relative all'Italia hanno parimenti mostrato come una parte significativa delle imprese utilizzino il lavoro non standard al fine di ridurre il costo del lavoro (Tundis et al., 2012).

Oltre alle particolarità dell'impiego dei NSEF in mercati del lavoro con regolamentazioni dualistiche, altri studiosi hanno sottolineato come il passaggio a forme stabili di impiego sia limitato perché né le imprese sarebbero interessate ad investire in persone che sono destinate a lasciare l'azienda dopo un certo periodo di tempo, né le persone stesse avrebbero interesse a sviluppare competenze difficilmente trasferibili nel mercato del lavoro (Dolado e Stucchi, 2008). La possibilità di selezionare il personale attraverso l'esperienza lavorativa, anziché facilitare il *matching* tra lavoratori e imprese, finirebbe per sostituire la formazione diretta di competenze tramite investimenti in capitale umano anziché essere complementare ad essa con effetti particolarmente pesanti laddove, come nel caso italiano, le competenze *firm-specific* siano dominanti (Berton et al., 2011). Questo tipo di ricorso

Formattato: Tipo di carattere: Non Grassetto

strategico al personale atipico implica una riduzione della produttività del lavoro (Lucidi and Kleinknecht, 2010) che dovrebbe ~~invece~~ viceversa aumentare nel momento in cui i contratti non standard ~~vengono~~ fossero effettivamente utilizzati per verificare l'adeguatezza lavorativa delle persone alle esigenze aziendali.

La relazione tra modalità di incontro tra domanda e offerta di lavoro e formazione delle competenze firm-specific è quindi un tema fondamentale per comprendere gli effetti nella liberalizzazione al margine in contesti imprenditoriali fortemente centrati su lavoro ad elevata professionalità. Uno dei pochi studi in questo senso è stato svolto da Pacelli e Cavalletto (2014), dal quale emerge come le imprese più innovative investano maggiormente in formazione e facciano un minor utilizzo del lavoro non standard, mentre l'opposto accade nelle aziende meno inclini al cambiamento dei modi di produzione.

Sono tuttavia poche le ricerche che si sono occupate di indagare i percorsi di inserimento in azienda e nel suo sistema organizzativo del personale atipico, di formazione di competenze firm-specific e di eventuale transizione a modelli tradizionali di impiego. Rispetto al processo di inserimento delle persone in impresa abbiamo concentrato la nostra attenzione su alcuni elementi che la letteratura suggerisce come centrali per identificare asimmetrie nelle modalità di impiego tra *temporary* e *permanent workers*.

Il primo elemento di indagine verte sulle eventuali differenze di competenze, certificate o desunte da esperienze precedenti, richieste in ingresso al personale assunto con contratto atipico rispetto alle persone occupate a tempo indeterminato. In secondo luogo, si è cercato di verificare se alle diverse categorie contrattuali ~~sia~~no attribuite attività lavorative caratterizzate da differente complessità, maggiore per le persone assunte a tempo indeterminato, secondo il modello *core/periphery*, oppure se si assista ad un'equiparazione dei ruoli lavorativi pur in presenza di forme contrattuali eterogenee (Cappelli e Neumark, 2004, Holst, 2014). Nel contempo si è verificato quante persone impiegate con contratto atipico ~~trov~~iano approdo a posizioni regolari e dopo quanto tempo, ovvero se l'inserimento nel sistema occupazionale aziendale si configura ~~ia~~ come *entry port* oppure come rischio

Formattato: Tipo di carattere: Corsivo

Formattato: Tipo di carattere: Corsivo

di intrappolamento in occupazioni poco qualificate e senza opportunità di stabilizzazione, come evidenziato da alcune ricerche (Barbieri e Scherer, 2005, 2007).

L'analisi ha indagato anche l'impatto che hanno avuto le misure previste dal Jobs Act per attenuare il carattere dualistico del mercato del lavoro rispetto all'uso e alle scelte di inserimento del personale atipico. Una prima analisi condotta da Sestito e Viviano (2016) relativa a 5000 imprese della regione Veneto mostra una maggiore probabilità di essere assunti a tempo indeterminato nel momento in cui si è già occupati a tempo determinato, nonché una maggiore propensione delle imprese ad occupare a tempo indeterminato persone che non si conoscono. [Una maggior propensione all'utilizzo dei contratti a tempo indeterminato dopo la riforma del Jobs Act sia tramite nuove assunzioni che attraverso la trasformazione dei contratti a termine è stata delineata anche da indagini ministeriali \(Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2016\)](#) Attraverso interviste dirette alle imprese è possibile verificare gli impatti attesi dalla riforma in termini di miglioramento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro in diversi contesti operativi.

### 3. **Disegno e metodologia della ricerca**

Al fine di verificare come le imprese soddisfino le diverse esigenze di flessibilità e incertezza, si è progettato e implementato uno studio comparativo di casi fra diverse realtà aziendali. Il disegno basato sulla comparazione degli studi di caso si è rivelato particolarmente adatto a indagare la domanda oggetto di studio, che mirava a comprendere i processi e i meccanismi che legano fra loro le diverse variabili considerate (Strauss, 2006, Yin, 2009). Infatti, l'analisi dei singoli casi ha permesso di scoprire i legami e le interazioni che si sviluppano fra contesto strutturale in cui le imprese si trovano ad operare, in termini adattabilità al mercato, impiego del personale atipico e modelli di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane.

Le esigenze e le conseguenti richieste delle imprese di adattabilità derivanti da stagionalità, imprevedibilità degli andamenti della domanda, customizzazione e inserimento dei lavoratori sono

**Formattato:** Tipo di carattere: Grassetto

**Formattato:** Tipo di carattere: (Predefinito) Times New Roman, 12 pt, Grassetto, Colore carattere: Automatico

state incrociate con gli strumenti di mobilità esterna e organizzazione interna del personale utilizzati, per verificare l'eventuale esistenza di associazioni ricorrenti fra queste diverse dimensioni.

Gli indicatori e le qualificazioni utilizzate per caratterizzare i diversi strumenti di flessibilità sono riassunti nella [Error! Reference source not found, Tabella 1. Tabella 1.](#)

Formattato: Italiano (Italia)

[Inserire Tabella 1 qui]

Le aziende sono state selezionate in modo tale da presentare caratteristiche diverse in termini di struttura, di strategia d'impiego del personale atipico e di organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane.<sup>4</sup> Si tratta di un principio alla base del cosiddetto *purposive sampling* (Bryman, 2008), che è stato comunque accompagnato da scelte legate alla disponibilità delle imprese contattate. A livello operativo, l'eterogeneità dei diversi casi lungo le dimensioni indagate è stata assicurata raccogliendo informazioni sulle imprese attraverso le associazioni imprenditoriali, sindacali e professionali, come l'Associazione Italiana Direttori del Personale, nonché attraverso il bilancio aziendale, disponibile sulla banca dati Aida, e i siti web delle imprese.

I casi studiati sono stati 12, e sono stati selezionati in modo da condividere alcune variabili che potessero rafforzare la validità dei dati raccolti. In primo luogo, quasi tutte le realtà aziendali sono di medie dimensioni, quindi con un numero di dipendenti compreso fra 50 e 250. La dimensione rappresenta un parametro importante per l'analisi delle organizzazioni, poiché al suo variare possono mutare le modalità di risposta ad analoghi bisogni (Harney, 2015, Whyman and Petrescu, 2015). Inoltre, le aziende di medie dimensioni rappresentano una parte cruciale dell'economia italiana e di quella del Nord-est in particolare, area geografica in cui si è concentrato lo studio in virtù della sua persistente vitalità economica. Al fine di mantenere un livello minimo di eterogeneità, sono state comunque inserite nel gruppo di casi un'impresa di piccole ed una di grandi dimensioni. In secondo luogo, le aziende in questione operano prevalentemente nel settore metalmeccanico,<sup>5</sup> L'aspetto

---

<sup>4</sup> Le aziende sono indicate con nomi di fantasia.

settoriale è un'altra variabile importante da tenere sotto controllo, poiché le condizioni competitive dei mercati sono spesso peculiari a ciascun comparto economico (Bechter et al., 2015). Anche in questo caso, tuttavia, sono state scelte due imprese provenienti da settori differenti da quello metalmeccanico, per sondare eventuali peculiarità del settore focale.

In terzo luogo, va sottolineato come le 12 aziende si caratterizzino per una buona situazione economica, sia in termini di fatturato in quanto tendenzialmente in crescita anche grazie alla significativa quota di export, sia in termini di indebitamento, che risulta essere molto basso in tutti i casi. Il fatto che le imprese incluse nel campione non abbiano particolari difficoltà economiche non rappresenta un limite perché le imprese in crisi non possono assumere personale con contratto atipico. Inoltre, sotto il profilo del fatturato, oltre a un'azienda che si caratterizzava per una sua costante diminuzione, ovvero Industrie Pasotti Meccanica Lombarda, altre imprese erano state interessate da cali di fatturato, seppur temporanei, negli ultimi 5 anni.

Per quanto concerne le tecniche di raccolta e analisi dei dati, una volta individuate le aziende ed ottenuto il consenso alla partecipazione all'indagine, sono state analizzate le principali voci di bilancio (fatturato, livello di indebitamento, margine operativo lordo, ecc.) e sono state raccolte informazioni sulla strategia d'impresa, sulle modalità di utilizzo del lavoro atipico, sull'organizzazione della produzione e sulla gestione delle risorse umane attraverso il sito internet aziendale e altre notizie di stampa. Sulla base di questi dati si è quindi elaborata una scheda aziendale. Successivamente, sono state condotte interviste semi-strutturate con alcuni *key-informant*. Le persone intervistate<sup>5</sup>, assieme alle caratteristiche principali delle imprese indagate, sono riportate nella Tabella 2.

[Inserire Tabella 2 qui]

---

<sup>5</sup> Le persone intervistate sono indicate con il ruolo ricoperto in impresa.

Le interviste hanno riguardato le seguenti aree tematiche, all'interno delle quali erano contenuti gli argomenti più specifici da affrontare:

- a) le caratteristiche generali dell'impresa, volte ad inquadrare le strategie di prodotto e di mercato aziendali e le relative esigenze di flessibilità;
- b) la domanda e l'utilizzo delle NSFЕ negli ultimi anni; la modalità d'inserimento del personale atipico nell'organizzazione del lavoro e nei sistemi di gestione delle risorse umane, per esempio in materia di rotazione delle mansioni e formazione, nonché le caratteristiche dell'impresa in generale sotto questo profilo;
- c) il ruolo del sindacato in materia organizzativa con particolare riferimento alla regolazione del lavoro non standard.

Le interviste sono state integrate da visite nei reparti produttivi aziendali che hanno consentito di raccogliere ulteriori informazioni rispetto alle dimensioni indagate e di cogliere più concretamente il livello di complessità delle attività lavorative, anche in rapporto alla tecnologia impiegata.

L'analisi e l'interpretazione delle informazioni raccolte sono state oggetto di confronto e discussione all'interno del gruppo di ricerca. In particolare, dopo aver elaborato una comune griglia interpretativa, ciascun ricercatore ha autonomamente collocato i casi aziendali rispetto ai bisogni di adattabilità al mercato ed alle tipologie di risposte strategie di risposta in termini di mobilità esterna e organizzazione interna del personale. Le diverse interpretazioni sono state quindi oggetto di discussione fino a quando non si è arrivati all'elaborazione di un'analisi condivisa.

#### **4. Flessibilità e adattamento al mercato dei prodotti**

Dall'indagine sono emerse tre esigenze fondamentali di adattabilità al mercato dei prodotti da parte delle imprese: ~~,- rappresentate dalla stagionalità, -dall'~~incertezza sull'andamento della domanda e ~~dalla~~ customizzazione dei prodotti. È importante sottolineare come le imprese debbano far fronte, allo stesso tempo, a diverse richieste di adattabilità. Per questo, nella tabella 3, sono sintetizzate le diverse

combinazioni e associazioni fra adattabilità al mercato e modalità di adeguamento, con la medesima impresa che può comparire in più di una colonna in quanto chiamata a soddisfare più richieste di adattamento.

[Inserire Tabella 3 qui]

#### 4.1 Stagionalità della domanda

Alcune, tra le imprese incluse nell'indagine devono affrontare problemi di stagionalità della domanda. Le aziende [GGPWheed](#) e [ZobeZankill](#) sono caratterizzate da oscillazioni stagionali della domanda particolarmente elevate. In entrambi i casi, la richiesta dei prodotti aumenta in previsione e in concomitanza con il periodo estivo, quando si verificano picchi di domanda per i trattorini per il taglio dell'erba del giardino ([GGPWheed](#)) e gli insetticidi per le zanzare ([ZobeZankill](#)). [Amiea ChipsSnack](#) (patatine fritte e snack) e [OrthoFixProthesis](#) (-protesi ortopediche) sono interessate da un andamento stagionale della domanda di portata minore. Stando a quanto dichiarato nelle interviste (quindi in assenza di misure più puntuali), le imprese si caratterizzano per un livello tecnologico medio-basso nei casi di Wheed e Zankill, mentre Prothesis ha fatto importanti investimenti in automazione che hanno soprattutto semplificato il lavoro del personale operativo. Snack, invece, si è contraddistinto per impianti produttivi ad alto livello tecnologico, il cui utilizzo, a parte alcune attività più complesse, appare tuttavia abbastanza facile da apprendere. In nessuno di questi quattro casi sono richieste qualifiche formali al personale. Tuttavia, una forte esperienza e specializzazione firm-specific è richiesta sia nel caso di Prothesis, al fine di soddisfare le richieste di qualità e tracciabilità dei prodotti, e in Snack per alcune lavorazioni del prodotto alimentare.

Le modalità di adeguamento alla stagionalità della domanda implicano in tutti e quattro i casi una combinazione di strumenti di mobilità esterna e organizzazione interna del personale, nel caso di [GGPWheed](#) integrati dal ricorso a forme marcate di outsourcing. Tuttavia, è importante evidenziare

Formattato: Tipo di carattere: Corsivo

come tra le imprese varino sia le proporzioni tra mobilità esterna e interna, sia i concreti strumenti utilizzati.

L'azienda [GGPWheed](#) fa ricorso ad una combinazione di diversi strumenti di organizzazione interna, mobilità esterna e ad un sistema di outsourcing. Sul piano dell'organizzazione interna, l'azienda utilizza un ampio sistema di flessibilità temporale che si declina attraverso due strumenti principali, entrambi derivanti da un processo di contrattazione collettiva tra management e organizzazioni sindacali sviluppatosi a livello aziendale. Il primo, è una banca delle ore che comporta un orario flessibile da 51 ore alla settimana in alcuni periodi dell'anno a meno di 30 ore in altri, senza variazioni della retribuzione, con bonus e maggiorazioni oltre a una certa soglia di ore totali lavorate. Il secondo, è un contratto di part-time verticale, della durata di 6-7 mesi, a tempo indeterminato, che coinvolge 135 persone, che consente un reddito stabile e stagionalità di impiego. Accanto alla mobilità temporale l'impresa fa ricorso anche alla rotazione del personale fra diverse postazioni di lavoro, quindi ad una forma di flessibilità funzionale. Tale forma di flessibilità risulta favorita dalla semplicità delle operazioni da svolgere ma si rivela di grande importanza al fine di saturare maggiormente il personale interno e rispondere così ad eventuali variazioni della domanda.

In tema di mobilità esterna, la [GGPWheed](#) fa un uso massiccio (circa il 30% del totale) di personale assunto con contratto a tempo determinato di durata media pari a 4 mesi. Le persone assunte a tempo determinato sono tendenzialmente sempre le stesse di stagione in stagione. Questo consente all'impresa di risparmiare in termini di formazione e di produrre con maggior qualità. Dall'altro lato, il personale interessato a questa forma contrattuale, costituito in larga parte da donne e immigrati, beneficia di un'occupazione "probabile" in alcuni mesi dell'anno. "Probabile" in quanto il management può variare il numero di occupati a tempo determinato sulla base dell'effettiva domanda di mercato. Inoltre, la contrattazione collettiva ha reso più flessibile la regolazione del contratto a tempo determinato rispetto a quanto previsto dalla legge. Le parti hanno concordato la possibilità di superare il limite massimo di 36 mesi che dovrebbe ~~poi portare per legge~~ all'assunzione a tempo indeterminato, senza fissarne alcuno.; Inoltre, è stata concordata la possibilità di superare la soglia

massima del 20% di contratti a termine sul totale del personale dipendenti, ancora prima che tale limite fosse reso derogabile dal Jobs Act; in caso di particolari situazioni, fra cui la stagionalità della domanda. In terzo luogo, l'azienda svolge essenzialmente operazioni di assemblaggio nella sua parte produttiva, poiché compra all'esterno le diverse componenti dei suoi prodotti, gestendo così una complessa rete di fornitura di carattere globale. Questo consente all'impresa di condividere il rischio di mercato con i fornitori che, in caso di calo della domanda, saranno tenuti a farvi fronte autonomamente sul piano finanziario e della gestione del personale.

Nel caso della [ZebeleZankill](#), la direzione aziendale affronta l'elevata stagionalità della domanda facendo ricorso in misura preponderante alla mobilità esterna attraverso l'impiego di personale in somministrazione, la cui percentuale è mediamente pari al 40% della forza lavoro complessiva nei reparti di produzione (80 su 200). La gestione di un numero così elevato di personale in somministrazione ha indotto l'azienda ad affidare l'intera gestione di questa categoria di lavoratori/lavoratrici ad un'unica agenzia, con un dipendente dell'agenzia stessa stabilmente dedicato. L'agenzia, oltre che gestire il rapporto di lavoro con queste persone, chiama periodicamente in azienda le stesse persone se disponibili.

Gli strumenti di organizzazione interna del personale risultano più limitati rispetto a [GCPWheed](#). I contratti di part-time verticale sono stati introdotti da poco e riguardano una proporzione ridotta del personale di produzione. L'utilizzo della banca delle ore è stato abbandonato dopo una breve sperimentazione in quanto comportava il pagamento di maggiorazioni per il personale. Il management utilizza invece un lavoro su 21 turni, la cui definizione è stata oggetto di negoziazione con il sindacato, nonché un sistema di rotazione interna per rispondere a varietà programmate di produzione.

Nel complesso, di fronte a simili oscillazioni stagionali della domanda di mercato, la diversa combinazione tra organizzazione interna ed esterna realizzata in [GCPWHEEDheed](#) e [ZebeleZankill](#) non sembra derivare dal diverso settore economico, metalmeccanico nel primo caso e chimico nel secondo. Un ruolo importante è invece giocato dalla diversa qualità delle relazioni industriali aziendali, più pragmatiche e collaborative nella prima e più conflittuali nella seconda.

**Commentato [ZM2]:** Questo vuol dire che non si possono avere più del 20% di tempi determinati per legge? Ho verificato e il jobs act prescrive questo limite, derogabile in alcuni casi, tra cui la forte stagionalità della produzione. Sì lo esplicito, grazie.

Nel caso di [GGPWheed](#), attraverso un'intensa attività di contrattazione collettiva, si è concordato uno scambio tra utilizzo flessibile del lavoro, sia atipico che regolare, e assunzioni a tempo indeterminato nella forma di part-time verticale. In [ZobeZankill](#) quasi tutti gli strumenti di organizzazione interna e il ricorso alle NSFÈ sono applicate unilateralmente dal management. [L'azione del sindacato sembra in questo caso aver favorito lo sviluppo di strumenti organizzativi in grado di ridurre il ricorso al personale atipico in un'ottica di riduzione dei costi, rendendo i lavoratori assunti a tempo indeterminato più flessibili in termini di orari e abilità.](#)

In [Amiea ChipsSnack](#), azienda del settore alimentare, la direzione ricorre ad una combinazione di organizzazione interna e mobilità esterna di diverso tipo rispetto ai casi precedenti. Viene promossa, innanzitutto, una rotazione del personale per rispondere alla variabilità della domanda proveniente dai consumatori. Risulta interessante osservare come il sistema di flessibilità funzionale utilizzato in quest'azienda non avvenga solo all'interno di una linea di produzione bensì fra diverse postazioni, investendo anche differenti specializzazioni e ruoli gerarchici. Infatti, alcune persone addette al confezionamento sono gradualmente formate per svolgere lavori più complessi come il macchinista, mentre il macchinista può essere chiamato a svolgere attività operative se necessario. Quest'elevata mobilità consente di gestire le ferie e, in parte, la stagionalità. Tuttavia, ~~l'organizzazione la mobilità~~ interna non risulta sufficiente per rispondere alla ~~pur bassa~~ stagionalità ~~, pure non marcata, così~~ [Per questa ragione](#) l'impresa ricorre anche al personale in somministrazione. ~~Quest'ultimo che viene poi~~ spesso assunto a tempo indeterminato ~~nell'arco di alcuni mesi~~ se considerato adeguato all'attività lavorativa, ~~essendo l'azienda in crescita.~~ [È interessante notare che la ricerca di personale stagionale, con esperienza soprattutto nel packaging, è agevolata dalla presenza nelle vicinanze di molteplici imprese del settore alimentare: pur non essendoci relazioni distrettuali, la specializzazione territoriale fornisce una importante externalità alle imprese e offre ai lavoratori la possibilità di accedere nel corso dell'anno a occasioni di lavoro generate da produzioni con diverse punte stagionali.](#) La percentuale del personale assunto tramite le agenzie del lavoro rimane pertanto contenuta, in quanto mediamente pari a circa il 10%.

[OrthofixProthesis](#) infine si caratterizza per un andamento della produzione prevedibile, nel senso che la domanda di mercato è interessata da periodici aumenti e diminuzioni stimabili con buona precisione. La direzione soddisfa questa stagionalità attraverso la combinazione tra organizzazione interna e mobilità esterna e facendo ricorso all'outsourcing. Dal lato dell'organizzazione interna, l'azienda ricorre alla rotazione nelle mansioni all'interno e fra isole di produzione, con le persone istruite a rispettare attentamente le procedure per la qualità e la tracciabilità dei prodotti, aspetti particolarmente rilevanti nel settore biomedicale. Per quanto concerne il sistema di outsourcing, il 70% delle componenti dei prodotti sono acquistati all'esterno, con un'organizzazione della catena di fornitura che assume caratteristiche peculiari. Da un lato, la direzione ha dato in outsourcing le componenti ~~che~~ a basso valore strategico, applicando adottando una politica di frammentazione ~~delle richieste della domanda presso i~~ tra diversi fornitori, per mantenere una posizione negoziale favorevole nei confronti di ciascuno di essi. Dall'altro ha stabilito relazioni durevoli con fornitori strategici per il rispetto di elevati criteri di qualità e tracciabilità, tempi di risposta e adattamento al sistema just in time.

Sul piano della mobilità esterna, l'impresa fa ricorso anche al personale in somministrazione per far fronte ai picchi di produzione che annualmente si verificano. I "somministrati" sono mediamente pari a circa il 15% della forza lavoro, impiegati per circa 6 mesi all'anno. Il management apprezza che siano le stesse persone a lavorare periodicamente per l'azienda, anche se tale criterio non appare fondamentale. [OrthofixProthesis](#) presenta la peculiarità di produrre per il magazzino, ovvero mantiene costante il flusso di produzione in base a previsioni di vendita, e usa il magazzino come buffer in grado di assorbire la produzione eccedente. ~~il che contribuisce a ridurre il bisogno di ricorrere a forme contrattuali atipiche.~~ La possibilità di ricorrere ad un buffer è legata al particolare mercato di sbocco rappresentato dagli ospedali e dagli istituti di cura, dove la domanda di apparecchiature ortopediche non subisce variazioni di rilievo di anno in anno, il che contribuisce a ridurre il bisogno di ricorrere a forme contrattuali atipiche.

## 4.2 Andamento incerto della domanda

L'incertezza della domanda si ha quando non sono ragionevolmente stimabili la quantità e la qualità di prodotto richieste dal mercato. In virtù della difficile situazione economica globale, alcune imprese soffrono particolarmente questo problema. In un contesto economico di stagnazione, risulta difficilmente interpretabile se un incremento della domanda sia dovuto a uno stabile miglioramento della posizione di mercato dell'azienda, o a un evento casuale (ad esempio l'ottenimento di una commessa importante) che potrebbe non dar luogo a un aumento stabile del portafoglio di ordini. In questo contesto diventa importante per l'impresa "acquistare tempo", ovvero posporre quanto possibili decisioni poco reversibili di aumento della capacità anche con scelte subottimali dal punto di vista della efficienza produttiva o della qualità, ma meno rischiose.

In NinzeWood, produttrice di porte tagliafuoco, l'incertezza della domanda, legata in gran parte a commesse estere di cui non si conosce l'orizzonte temporale, è risolta attraverso il ricorso a forme particolarmente marcate di flessibilità esterna. Infatti, essendo la produzione e la tecnologia molto semplici, di fronte a picchi nella domanda l'impresa assume persone con contratti di somministrazione della durata di 10-15 giorni, richiamandole periodicamente se disponibili. La qualifica del personale non risulta elevata. La percentuale di personale in somministrazione varia in modo significativo negli anni, in quanto può essere inferiore al 10% o raggiungere anche il 20%. La capacità interna di assorbire varianza è invece limitata, il che configura la scelta di impiegare personale con contratto atipico come legata anche a ragioni di costo, poiché si preferisce utilizzare queste forme contrattuali piuttosto che qualificare maggiormente il personale interno. Per esempio, la rotazione è applicata solo fino al momento in cui, dopo alcune settimane, il management non trova la postazione che meglio si adatta alle capacità lavorative della persona, che viene quindi destinata allo svolgimento di quella specifica mansione.

Nel caso di SovemaElektra, produttrice di impianti per la fabbricazione di batterie elettriche, l'incertezza della domanda viene fondamentalmente affrontata attraverso l'utilizzo combinato di

outsourcing, mobilità esterna e organizzazione interna. [In quest'impresa la tecnologia utilizzata non è sofisticata, ma il livello di qualificazione del personale è importante per la necessità di svolgere operazioni complesse. In ogni caso, -In primo luogo,-](#) la direzione concentra l'attività aziendale esclusivamente nell'assemblaggio degli impianti per la produzione delle batterie piombo-acido, delegando ai fornitori la produzione delle sue componenti in un'ottica modulare. In questo modo, l'azienda risulta più snella e meglio in grado di adattarsi all'andamento incerto della domanda di mercato scaricando sui fornitori parte del rischio: [si vede peraltro anche in questo caso l'importanza della qualità delle relazioni di rete nel determinare la possibilità di usare l'outsourcing come strumento di flessibilità.](#) Nonostante l'adozione di questo sistema di outsourcing, l'azienda è comunque interessata da variazioni della domanda. Le commesse che non possono essere soddisfatte ricorrendo al personale interno sono evase attraverso l'uso, che può anche essere combinato, di diversi strumenti di mobilità esterna che si configura però come "qualificata". Infatti, l'impresa ricorre ad aziende che forniscono manodopera specializzata da loro stabilmente assunta e mandata a lavorare in [SovemaElektra](#) quando richiesto. Nelle situazioni in cui, la commessa supera di molto la capacità produttiva, questa viene affidata ad un fornitore con il quale l'impresa intrattiene rapporti di lunga durata e di elevata fiducia. Per quanto concerne l'organizzazione del lavoro, la job-rotation è impiegata per tutto il personale (interno e dei terzisti).

Una situazione simile, [anche rispetto al livello tecnologico e di qualificazione del personale,](#) la si riscontra in [Dragflow U-Pump](#), azienda di piccole dimensioni [che produce pompe sommergibili, dove il cui](#) management ricorre ad un sistema di outsourcing e all'impiego di personale di terzi "fidelizzato" come forma di mobilità esterna, al fine di soddisfare variazioni della domanda temporanee. Questo personale rappresenta il 50% della forza lavoro di produzione in alcuni periodi dell'anno. L'organizzazione interna a isole con rotazione, consente di coprire, in parte incrementi temporanei della domanda con l'utilizzo flessibile della manodopera interna.

Un altro caso aziendale dove il tema dell'incertezza della domanda si configura particolarmente pressante è costituito da [Sieer Ascendi](#), [impegnata nella produzione di riduttori per ascensori.](#) In

quest'impresa risultano compresenti due diverse soluzioni in base alle varietà merceologiche. Nei reparti dove il prodotto viene lavorato con tecnologie sofisticate si produce per il magazzino ed è quindi l'impresa ad accollarsi il costo di un'eventuale sovrapproduzione. I lavoratori interinali, invece, sono impiegati nella fase di assemblaggio [dove la tecnologia è semplice e il livello di qualificazione non elevato](#), con contratti brevi (15 giorni-1 mese) ed intermittenti, e rappresentano la modalità principale con cui l'azienda risponde all'incertezza sulla stabilità della domanda nel reparto di assemblaggio.

[Un caso specifico è costituito da Industrie Pasotti Meccanica Lombarda, dove l'incertezza della domanda è legata ad una crisi di mercato che viene affrontata con forte ricorso agli ammortizzatori sociali, anche per la difficoltà del personale interno a riqualificarsi anche a causa dell'anzianità, sia aziendale che anagrafica. Da questo punto di vista è interessante notare, in prospettiva storica, come l'azienda abbia storicamente fatto un uso contenuto di lavoro atipico senza però riuscire a intervenire in modo consistente nella qualificazione del personale e nel suo livello di flessibilità interna, continuando così a fornire un prodotto standardizzato che non incontra più le richieste del mercato.](#)

### 4.3 Customizzazione

[La necessità di un'elevata customizzazione dei prodotti riguarda:](#) Molte aziende, tra [quelle](#) intervistate ([CarenDemon](#), [collettori e tubi per fluidodinamica](#), [MMBFGlassBF](#), [imbottigliatrici](#), [Sei LaserLaserSys](#), [sitemi laser per taglio e incisione](#), [SovemaElektra](#), [DragflowU-Pump](#), e, in parte [SieorAscendi](#)), offrono prodotti concepiti in base ~~delle~~ [alle](#) esigenze dei singoli clienti, e sono quindi interessate da una variabilità non programmata. Tutte, con l'esclusione di [CarenDemon](#), ricorrono a rilevanti operazioni di outsourcing, mentre la mobilità esterna non viene utilizzata. Queste imprese si caratterizzano per l'utilizzo intenso di strumenti di flessibilità interna. La rotazione del personale è prevalente per le operazioni relativamente semplici. È invece prevista un'intensa formazione, sia on-the-job sia d'aula per le figure professionali più specializzate. [CarenDemon](#), [MBFGlass](#) e [Sei](#)

~~Laser~~[LaserSys](#) si contraddistinguono per essere imprese in cui il livello sia tecnologico che di specializzazione del personale è particolarmente elevato e la proporzione di lavoro atipico particolarmente bassa (5% al massimo e impiegata con contratti duraturi). L'investimento in formazione è elevato, e il personale operativo è coinvolto attivamente nell'introduzione di cambiamenti nei prodotti o nei processi produttivi. La copertura delle figure professionali più qualificate avviene prevalentemente attraverso un percorso di crescita interna delle persone che vengono "provate" in attività lavorative via via più complesse. Questa forma di flessibilità funzionale "verticale" risulta utile sia per rispondere più prontamente alle esigenze produttive in caso di assenze del personale, sia per incrementare la qualità del lavoro, in quanto il personale qualificato che conosce le fasi più semplici del lavoro può contribuire a risolvere i problemi che si presentano.

Infine, è opportuno evidenziare come nei casi di ~~MbfGlass~~[MBFGlass](#) e ~~Sei-Laser~~[LaserSys](#) sia richiesto un diploma di scuola professionale anche per chi entra nei reparti produttivi, poiché il livello di istruzione è considerato importante per comprendere i processi produttivi aziendali. Le conoscenze formali e astratte vanno poi adattate alla specificità dei prodotti aziendali, attraverso attività formative on-the-job.

Un altro strumento di adattabilità utilizzato da queste imprese (con l'esclusione di ~~Caron~~[Demon](#)) è costituito dall'esternalizzazione qualificata di tutte le fasi produttive. Le aziende si occupano esclusivamente delle operazioni di assemblaggio, mentre la produzione dei componenti è affidata a fornitori dotati delle competenze adeguate e con i quali la relazione commerciale è, da molti anni, improntata alla collaborazione. In altri termini, queste imprese progettano o co-progettano i componenti raggiungendo standard di qualità elevati, grazie alla capacità dei fornitori di industrializzare le soluzioni progettuali trovate o di contribuire essi stessi all'individuazione di tali soluzioni. Questa operazione di *outsourcing* si configura come strategica poiché le imprese si sono dotate di un ufficio di progettazione che opera in stretta relazione con clienti e fornitori: si tratta di una direzione di organizzazione delle reti di produzione in linea con l'evoluzione già richiamata delle relazioni distrettuali in cui l'impresa leader si focalizza sulle funzioni iniziali di sviluppo del prodotto

e finali di assemblaggio e rapporto con il mercato delegando, spesso attraverso lo sviluppo di modelli di innovazione modulare (Mahoney e Sanchez, 1996), lo sviluppo e la produzione di singoli moduli a una rete stabile di fornitori.-

##### 5. Non Standard Forms of Employment NSFE e incontro tra domanda e offerta di lavoro

Formattato: Tipo di carattere: Grassetto

L'utilizzo delle NSFE rappresenta un aspetto importante per tutte le imprese analizzate ai fini di gestire l'ingresso dei lavoratori. Tuttavia, pur con alcune differenze interne, dall'analisi è possibile individuare tre gruppi di imprese che si distinguono per differenze nella difficoltà di primo ingresso, durata del tempo di verifica delle competenze e modalità di inserimento nel modello aziendale di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane.

Un primo gruppo è costituito da ~~MbfGlass~~MBFGlass, ~~Sei-Laser~~LaserSys, ~~Caron~~Demon, ~~Amiea~~ChipsSnack e ~~Sieor~~Ascendi (per quanto concerne la parte produttiva). Si tratta di imprese caratterizzate da un'esigenza prevalente di adattabilità al mercato costituita dall'elevato livello di customizzazione dei prodotti e che comunque privilegia ~~–~~forme di mobilità interna come strumento di flessibilità. Questa scelta richiede la disponibilità di personale capace di adattarsi a svolgere diverse mansioni e quindi da un lato con competenze compatibili con quelle richieste dalle mansioni più complesse, dall'altro con una elevata disponibilità a svolgere diverse mansioni, con elevato spirito collaborativo. Queste imprese considerano il personale come *valore aggiunto*, in quanto chiamato a svolgere attività complesse che richiedono una rilevante conoscenza dei prodotti (~~MbfGlass~~MBF, ~~Sei-Laser~~LaserSys, ~~Caron~~Demon, ~~Sieor~~Ascendi), e una predisposizione a svolgere differenti attività lavorative (~~MbfGlass~~MBFGlass, ~~Caron~~Demon, ~~Sei-Laser~~LaserSys, ~~Amiea~~ChipsSnack) e ad apprendere di nuove (~~Caron~~Demon, ~~Amiea~~ChipsSnack, ~~MbfGlass~~MBFGlass).

Queste aziende definiscono importanti barriere all'ingresso del personale, che dovrebbero già rappresentare un primo criterio di verifica formale delle relative competenze. Si tratta di barriere di diverso tipo di carattere formale (ad es. per ~~MbfGlass~~MBFGlass, ~~Sei-Laser~~LaserSys e ~~Sieor~~Ascendi il titolo di studio) o esperienziale (~~Amiea~~ChipsSnack). Nel caso di ~~Caron~~Demon le persone sono

“provate” direttamente in azienda. La verifica delle competenze avviene lungo un arco temporale breve, generalmente non superiore all’anno, trascorso il quale la direzione decide se promuovere o meno la persona a tempo indeterminato. L’ingresso del personale atipico avviene in modo graduale, ma senza che vi siano differenze rispetto ai colleghi assunti a tempo indeterminato. In particolare, il management investe notevoli risorse dal punto di vista della formazione on-the-job, che rappresenta gran parte della formazione per il personale di produzione, al fine di incrementare le *firm-specific skills* delle persone occupate. Il contratto atipico, in queste aziende, assume quindi la valenza di un periodo di prova lungo. Peraltro in ~~Sei Laser~~[LaserSys](#) e ~~MbfGlass~~[MBFGlass](#) la forma contrattuale più utilizzata è rappresentata dai contratti di apprendistato, che per loro natura contengono elementi di inserimento e formazione che presuppongono un obiettivo di stabilizzazione.

Un secondo gruppo è costituito da due imprese, ~~Sovema~~[Elektra](#) e ~~Dragflow~~[U-Pump](#), dove il management ha elaborato una soluzione originale alla duplice esigenza di incertezza della domanda e customizzazione dei prodotti. Ovvero, queste aziende impiegano personale esterno considerato come ~~added value~~[valore aggiunto](#). In questo caso la barriera all’entrata è costituita dal fatto che le persone che arrivano a lavorare in azienda devono possedere competenze specialistiche di tipo idraulico, elettrico o meccanico, a seconda dei casi, che sono certificate e assicurate dall’impresa fornitrice che ~~ha assunto~~[assume](#) queste persone a tempo indeterminato. Questi lavoratori, che non possono essere definiti atipici, rimangono in azienda per la durata della commessa per la quale sono stati chiamati, e non è prevista la loro assunzione a tempo indeterminato. Il loro inserimento è il medesimo adottato per il personale a tempo indeterminato e implica quindi rilevanti investimenti in termini di formazione e l’attuazione di pratiche di rotazione fra differenti mansioni. Naturalmente il personale “esterno” che ~~Sovema~~[Elektra](#) e ~~Dragflow~~[U-Pump](#) periodicamente impiegano è tendenzialmente lo stesso, e qualora l’azienda fornitrice non risultasse in grado di inviare le stesse persone è tenuta a sostenere gran parte dei costi di formazione ed inserimento del nuovo personale.

Il terzo gruppo è costituito dalle imprese ~~Ninz~~[Wood](#), ~~GCP~~[Wheed](#), ~~Zobele~~[Zankill](#), ~~Orthofix~~[Prothesis](#) e ~~Sieor~~[Ascendi](#) per la parte di assemblaggio. In queste aziende il management non definisce barriere

Formattato: Tipo di carattere: Non Corsivo

d'ingresso, né in termini di istruzione né di precedenti esperienze lavorative. Il personale non standard è impiegato per lunghi periodi di tempo non continuativi attraverso contratti spesso di breve (dai 3 ai 5 mesi in [GGPWhedd](#) e [ZebeleZankill](#)) o brevissima durata (dai 7 giorni al mese in [NinzWood](#) e [SieorAscendi](#)). L'assunzione a tempo indeterminato o non è sostanzialmente prevista ([ZebeleZankill](#)), o riguarda solo una parte delle persone assunte con contratto atipico, oppure avviene dopo 36 mesi in quanto tale era il limite fissato dalla legge che le organizzazioni sindacali cercavano di far rispettare ([NinzWood](#), [SieorAscendi](#)), anche attraverso il ricorso alla contrattazione aziendale (in [SieorAscendi](#)).<sup>6</sup> Differenti rispetto ai casi precedenti sono anche le modalità di inserimento del personale atipico nei sistemi organizzativi aziendali. Le persone assunte con contratto non standard, infatti, sono destinatarie di una formazione on-the-job legata alle contingenze produttive che li rende meno fungibili e funzionalmente meno flessibili rispetto ai colleghi impiegati a tempo indeterminato. [OrthofixProthesis](#), pur rientrando in questo cluster, ha una sua peculiarità rispetto alle altre imprese, in quanto le NSFЕ hanno solitamente una durata maggiore, pari a 6 mesi, e dopo un paio di anni molte persone, se valutate positivamente, vengono promosse in posizioni permanenti. Inoltre, il management investe nella formazione di queste persone sia per garantire la qualità e tracciabilità dei prodotti richiesti dalla regolazione del mercato del settore, sia per impiegarlo in diverse linee di produzione.

Le differenze riscontrate fra i diversi approcci alla gestione dei processi di incontro tra domanda e offerta del lavoro in termini di barriere all'entrata, durata dei contratti e investimenti in organizzazione interna per il personale atipico possano in parte spiegare le diverse percentuali di promozione a tempo indeterminato che si registrano tra il primo e il terzo cluster di imprese (il secondo non ha rilevanza al riguardo). Laddove le barriere esistono, la durata dei contratti risulta lunga e continuativa e gli investimenti in organizzazione interna sono elevati, le opportunità di promozione sono significativamente maggiori. Infatti, mentre nel primo gruppo la percentuale di

---

<sup>6</sup> Sotto questo profilo, risulta importante sottolineare come il Decreto Poletti abbia cancellato questo limite temporale per il personale assunto con contratto di lavoro di somministrazione, con il risultato che, nel caso di [NinzWood](#), la direzione stia già impiegando da oltre 36 mesi alcune persone assunte con contratto in somministrazione.

promozione è superiore al 90% (~~MbfGlass~~[MBFGlass](#), ~~Sei-Laser~~[LaserSys](#)) o comunque riguarda la netta maggioranza degli atipici (~~Caron~~[Demon](#), ~~Amica-Chips~~[Snack](#)), nel terzo non si hanno percentuali poiché il personale, prima di essere assunto a tempo indeterminato, deve essere disponibile a passare 4-5 anni con contratti atipici ed intermittenti, con la conseguenza che il turnover fra le persone impiegate risulta consistente. [OrthofixProthesis](#) fa ancora eccezione in quanto registra percentuali di promozione superiori al 60%. Una percentuale legata al fatto che il personale non standard, come detto, viene impiegato con contratti più lunghi, di durata di 6-7 mesi e il passaggio a tempo indeterminato avviene dopo un paio di anni per periodi di tempo più brevi prima di essere promosso a tempo indeterminato, e beneficia di maggiori investimenti in termini di organizzazione interna.

Questa diversità di adattamento al mercato del lavoro configura pertanto le NSFEE come *entry port* nel primo caso e come precarietà nel terzo.

Lo studio ha affrontato anche l'impatto che il Jobs Act ha avuto e potrebbe avere in tema di strategia aziendale di adattamento al mercato e al mercato del lavoro in particolare, considerando sia il cambiamento fiscale che normativo introdotti dalla legge. Sotto questo profilo, risulta interessante osservare, anche al fine della valutazione delle politiche adottate, come gli intervistati dichiarino che il beneficio fiscale introdotto dal Jobs Act non abbia favorito alcuna assunzione da parte di nessuna delle aziende considerate. Il beneficio fiscale ha esclusivamente anticipato il passaggio a tempo indeterminato di persone che sarebbero state comunque stabilizzate, proprio al fine di ottenere tale incentivo.

Il cambiamento normativo sembra invece esercitare un'influenza ma non nel senso auspicato dal legislatore, che mirava a fare del nuovo contratto a tempo indeterminato la principale forma di ingresso in azienda. Sotto questo profilo, dalle interviste non è emerso nemmeno alcun riferimento alla Legge Fornero del 2012 che aveva iniziato a ridurre i vincoli al licenziamento per il personale assunto a tempo indeterminato. I dirigenti intervistati non intendono modificare l'ingresso del personale in azienda, e quindi il ricorso alle forme contrattuali atipiche. -Tuttavia, quasi tutte le imprese hanno evidenziato come il passaggio al contratto a tempo indeterminato sia destinato ad

**Formattato:** Tipo di carattere: (Predefinito) Times New Roman, 12 pt, Colore carattere: Automatico, Motivo: Trasparente

avvenire con tempistiche più rapide rispetto a quanto si verificasse in precedenza. L'accorciamento del periodo come atipico deriva dalla possibilità di affrontare minori costi nei casi in cui il *matching* tra impresa e occupato/a non si riveli soddisfacente, nonostante la precedente e positiva verifica realizzata con il contratto non standard. Le uniche imprese che ritengono il Jobs Act ininfluente rispetto alle proprie politiche di assunzione sono costituite da [NinzWood](#) e [MbfGlassMBE](#), rispettivamente aziende che sembrano perseguire *low-road* e *high-road strategies* alla competitività. In ogni caso, nessuna delle imprese considerate ha considerato il Jobs Act come un cambiamento legislativo che potrebbe indurre un cambiamento nella strategia aziendale.

## 6. Conclusioni

L'analisi comparativa di casi aziendali, pur con i limiti di generalità che questa metodologia comporta, ha permesso di evidenziare alcuni temi importanti relativamente al ruolo svolto dalla NSFÈ sul modo in cui le imprese rispondono a crescenti esigenze di adattamento alla varietà e variabilità, previste e imprevedute, delle condizioni di mercato, nonché ai problemi di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Incrociando informazioni su come le imprese cercano di ottenere flessibilità con il tipo di esigenze di adattamento richieste dal mercato è stato possibile evidenziare alcune importanti funzioni svolte dalle NSFÈ, ma al tempo stesso si sono poste in luce le condizioni in cui il ruolo delle stesse è stato eccessivamente enfatizzato. Nel seguito riassumiamo i principali risultati ottenuti.

*Dalla domanda di adattamento connessa alla stagionalità* sembra derivare un contesto naturale di impiego di NSFÈ. Se questo è vero in linea di massima perché l'adeguamento delle risorse di lavoro evita alle imprese di dimensionarsi sui picchi produttivi, o di ricorrere a costosi *buffer* per livellare la produzione, l'affermazione va attentamente qualificata. La dimensione dei picchi da coprire con il ricorso a NSFÈ è infatti tanto maggiore quanto meno adattabile è la forza lavoro stabilmente impiegata nell'impresa: la mobilità interna e la modulazione dei tempi di lavoro permettono di assorbire una quota di variabilità stagionale riducendo il ricorso a forme di mobilità esterna. La

possibilità di attuare quelle soluzioni, certamente auspicabile dal punto di vista della stabilità dell'impiego, è nondimeno condizionata da un lato dall'impiego di modelli adeguati e più costosi di gestione delle risorse umane, dall'altro dalla presenza di un clima collaborativo tra l'impresa e i lavoratori. In questo contesto possono certamente giocare un ruolo rilevante l'ampliamento dello spazio assegnato alla contrattazione decentrata e i provvedimenti legislativi che prevedono sgravi contributivi fiscali al suo sostegno.

All'estremo opposto, si è visto che la mobilità esterna che fa uso di NSFÈ gioca un ruolo minimo laddove l'esigenza di flessibilità è diretta a soddisfare *esigenze di customizzazione dei prodotti*. In questo caso, le esigenze di flessibilità sono coperte da forme di mobilità interna che richiedono la disponibilità di lavoratori qualificati, sia in ingresso, sia per le competenze acquisite sul posto di lavoro. Un altro elemento importante è rappresentato dalla stretta collaborazione con i fornitori più importanti, con i quali le imprese sviluppano una relazione di lungo termine sostenendone il miglioramento sul piano progettuale e produttivo, realizzando un sistema di customizzazione dei prodotti con un elevato grado di fiducia interna (MacDuffie and Helper, 2007). Queste indicazioni è sono di particolare interesse se si pensa che proprio la capacità di adattare il prodotto alle esigenze del cliente, costituisce uno dei fattori competitivi fondamentali delle imprese italiane e che permettono ad imprese di piccola e media dimensione di ritagliarsi uno spazio in mercati internazionali altrimenti dominati da prodotti standardizzati su larga scala.

L'uso più intenso di NSFÈ per ottenere flessibilità è stato rilevato nel caso della necessità di rispondere a *variazioni non stagionali della domanda*, con scelte ~~non~~ reversibili necessitate dalla elevata incertezza sugli andamenti futuri della domanda stessa. Le imprese che affrontano questo problema usano formule contrattuali poco impegnative e di breve periodo. In questo modo le imprese scaricano il costo dell'incertezza sul lavoro. Dato che a questo scopo sembra rispondere in modo prevalente il ricorso a NSFÈ, si impongono alcune riflessioni. In primo luogo va rilevato che il ricorso a NSFÈ con una bassa transizione *term-to-perm* è certamente condizionata dal ciclo economico. Nelle condizioni di lunga stagnazione nelle quali si è trovata l'Italia, il ricorso a queste forme di impiego

Formattato: Italiano (Italia)

può aver assunto dimensioni patologiche; nondimeno ciò va ascritto alla particolare incertezza dei mercati, più che all'adeguatezza o meno delle forme contrattuali proposte dal legislatore. A fronte di questo, tuttavia, si apre il tema, della gestione del rischio, una volta che questo si scarica sul lavoratore (peraltro, in prevalenza giovane, data la persistente natura dualistica della liberalizzazione del mercato del lavoro). Benché queste indicazioni debbano essere rafforzate da attenti studi statistici, ci sembra che queste prime ~~indicazioni~~ ~~evidenze~~ spostino l'attenzione dal paniere di possibilità contrattuali che rientra nelle NSF, alla costituzione di adeguate reti di protezione per i periodi di non occupazione o di forme di garanzia della continuità dell'impiego. [Non dev'essere comunque ignorato il fatto che alcune di queste imprese potrebbero ridurre la quantità o la durata d'impiego delle forme contrattuali atipiche qualora adottassero modelli organizzativi più flessibili.](#)

L'ultimo tema sollevato è quello dell'uso delle NSF per agevolare *l'incontro tra domanda e offerta di lavoro*. Come si è visto, questa esigenza è tanto più sentita quanto più l'impresa abbisogna di personale qualificato e adeguato, sotto il profilo attitudinale, a coprire le posizioni richieste. Per queste imprese, l'accesso attraverso NSF risulta fondamentale, ma al tempo stesso si accompagna ad una elevata transizione *temp-to-perm*. Inoltre, proprio su questo aspetto, il Jobs ~~a~~Act sembra avere una incidenza maggiore, [ma non nel senso auspicato dal legislatore. Il nuovo contratto a tempo indeterminato non si configura come la prima scelta contrattuale da parte delle imprese, che continuano a ricorrere alle NSF come dimostrato dai dati sulle nuove assunzioni nel primo semestre 2017 pubblicati dall'Istat \(2017\). L'iniziale diffusione dei contratti a tempo indeterminato che si era registrato appare legata ai benefici contributivi in vigore nel 2015 nonché alla trasformazione di contratti a termine attraverso cui il personale era già stato verificato sul piano delle competenze. Tuttavia, il cambiamento normativo ~~permettendosembra~~ permettere una riduzione dei tempi della transizione.](#) Anche da questo punto di vista, una revisione acritica delle NSF potrebbe comportare il rischio di eliminare [quelle](#) forme di flessibilità che servono maggiormente le imprese che fanno del lavoro una risorsa strategica.

Sembra emergere dalla ricerca che l'utilizzo di forme di lavoro flessibile possa consentire alle imprese di gestire in maniera adeguata alcune situazioni di variabilità della domanda e di incertezza nel processo di selezione del personale. Va detto tuttavia che in linea teorica, se la flessibilità rappresenta uno strumento efficace per affrontare contesti di incertezza, tale strumento dovrebbe prevedere un "premio" rispetto alla remunerazione del lavoro più stabile. La flessibilità dovrebbe avere un costo aggiuntivo, in altre parole, ~~proprio~~ perché consente di trovare una soluzione a problemi concreti di aggiustamento. La strategia di riforma al margine del mercato del lavoro e l'elevata persistenza di forza lavoro non occupata sembrano invece aver impedito l'affermarsi, nel nostro paese, di un "giusto" prezzo per la maggiore flessibilità.

Un'ultima osservazione riguarda il ruolo delle agenzie di lavoro nella gestione delle NSF. Si è visto in diversi casi come le agenzie svolgano un ruolo decisivo nel mediare le esigenze delle imprese con il mercato del lavoro. La loro mediazione, ad esempio, assicura la continuità dei lavoratori impiegati con contratti di somministrazione, riducendo in tal modo i costi di addestramento. Questa funzione è, come si è visto, di importanza tale che in un caso l'agenzia di lavoro è stabilmente presente in azienda. Il ruolo delle agenzie con una buona conoscenza delle esigenze delle imprese clienti è poi fondamentale per garantire il *matching* tra domanda e offerta di lavoro. Ci si può domandare tuttavia se tale ruolo non potrebbe essere esteso al fine di garantire non solo la risposta alle esigenze aziendali, ma anche per favorire una maggiore continuità dell'impiego, soprattutto in contesti territoriali in cui imprese condividano la necessità competenze comuni, ma abbiano esigenze di ricorrere a lavoro in somministrazione in tempi diversi (il caso di [Amica ChipsSnack](#), da questo punto di vista, rappresenta bene questa situazione).

Naturalmente questo studio permette solo di evidenziare alcune direzioni di approfondimento. Queste sono necessarie sia sul piano della verifica statistica e su larga scala delle indicazioni rilevate, sia sul piano dell'estensione ad altri settori economici, a diverse strategie (ad esempio imprese meno rappresentative del tessuto industriale più dinamico del Nord Est, ad esempio imprese non

| esportatrici) e ad altri territori delle ipotesi avanzate. Sembra infatti credibile che nel settore dei servizi prevalgano esigenze di flessibilità ed usi diversi delle NSFÉ.

## Riferimenti bibliografici

- Adler, P. S. (1988), Managing flexible automation, in *California Management Review*, 30, 3, pp. 34-56.
- Barbieri, P., Scherer, S. (2005), Le conseguenze sociali della flessibilizzazione del mercato del lavoro in Italia, in *Stato e Mercato*, 2, pp. 291-322.
- (2007) Vite svendute. Uno sguardo analitico sulla costruzione sociale delle prossime generazioni di esclusi, in *Polis*, 7, pp. 341-362.
- Bechter, B., Brandl, B., Meardi, G. (2012), Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations, in *European Journal of Industrial Relations*, 18, 3, pp. 185-202.
- Berton, F., Devicienti, F., Pacelli, L. (2011), [Are temporary jobs a port of entry into permanent employment? Evidence from matched employer-employee](#), in *International Journal of Manpower*, 32, 8, pp. 879-899.
- Berton, F., Richiardi, M., Sacchi, S. (2009), *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Bologna: il Mulino.
- Blanchard, O., Landier A. (2001), *The Perverse Effects of Partial Labor Market Reform: Fixed Duration Contracts in France*, Working Paper N.8219, NBER.
- Bryman, A. (2008), *Social Research Methods*, terza edizione, Oxford: Oxford University Press.
- Brandolese, A., Pozzetti, A., Sianesi, A. (1991), *Gestione della produzione industriale*, Milano: Hoepli.
- Cappelli, P., Keller, J.R. (2013), Study of the Extent and Potential Causes of Alternative Employment Arrangements, in *Industrial and Labor Relations Review*, 66, 4, pp. 874-901.
- Cappelli P., Neumark, D. (2001), Do High performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcome? In *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 4, pp. 737-775.
- (2004), External churning and internal flexibility: evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses, in *Industrial Relations*, 43, 1, pp. 148-182.
- Dolado, J.J., Stucchi, R. (2008), *Do Temporary Contracts Affect TFP? Evidence from Spanish Manufacturing Firms*, IZA Discussion Paper, n.3832.

Codice campo modificato

Foresti, G., Guelpa, F., Trenti, S. (2008), I distretti industriali alla prova della palingenesi, *L'industria*, ns., v. 29, n. 3, 547-570.

Formattato: Tipo di carattere: Corsivo

Gaio L., Gino, F., Zaninotto, E. (2002), *I sistemi di produzione. Manuale per la gestione operativa dell'impresa*, Roma: Carocci.

Guelpa, F., Trenti, S. (2007), Strategie di impresa e performance nei distretti: un nuovo paradigma, *L'industria*, v. 28, n.s., 181- 204.

Formattato: Italiano (Italia)

Formattato: Italiano (Italia)

Formattato: Tipo di carattere: Corsivo

Harney, B. (2015). HRM and SMEs: Contextualizing Significance, Neglect and Meaning in an International Context. In (a cura di) C. Machado, *International Human Resource Management: Challenges and Changes*, pp. 109-122.

Formattato: Italiano (Italia)

Formattato: Inglese (Regno Unito)

Istat (2017). *Il trimestre 2017. Mercato del Lavoro*. Scaricato da: <https://www.istat.it/it/files/2017/09/Mercato-del-lavoro-II-trim-2017.pdf?title=Il+mercato+del+lavoro++12%2Fset%2F2017++Testo+integrale+e+nota+metodologica.pdf>

Formattato: Italiano (Italia)

Formattato: Tipo di carattere: Corsivo, Italiano (Italia)

Formattato: Italiano (Italia)

Formattato: Italiano (Italia)

Jensen, M.B., Johnson, B., Lorenz, E., Lundvall, B.A. (2007), Forms of knowledge and modes of innovation, in *Research Policy*, 36, 5, pp. 680-693.

Jones, D.C., Kalmi, P., Kauhanen, A. (2010), How does employee involvement stack up? The effects of human resources management policies on performance in a retail firm, in *Industrial Relations*, 49, 1, pp. 1–21.

Kahn, L.M. (2010), Employment protection reforms, employment and the incidence of temporary jobs in Europe: 1996–2001, *Labour Economics*, 17, 1, pp. 1–15.

Kalleberg, A. L. (2003). 'Flexible firms and labour market segmentation: effects of workplace restructuring on jobs and workers', *Work and Occupations*, 30 (2): 154–75.

Formattato: Inglese (Stati Uniti)

Formattato: Inglese (Stati Uniti)

Kleinknecht A., Oostendorp, R.H., Pradhan, M.P., Naastepad, C.W.M. (2006), Flexible Labour, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle, in *International Review of Applied Economics*, 20, 2, pp. 171-187.

Leoni, R. (2008), *Economia dell'Innovazione*, Milano: Franco Angeli.

Leoni, R. (2012), Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: Evidence from Italian employees, in *Industrial and Labor Relations Review*, 65, 2, pp. 316–349.

Liu, W., Guthrie, J.P., Flood, P.C., MacCurtain, S. (2009), Unions and the Adoption of High Performance Work Systems: Does Employment Security Play a Role?, in *Industrial and Labor Relations Review*, 63, 1, pp. 109-127.

Lucidi, F., Kleinknecht, A. (2010), Little innovation, many jobs: an econometric analysis of the Italian productivity crisis, in *Cambridge Journal of Economics*, 34, 3, pp. 525-546.

[MacDuffie, P., Helper, S. \(2007\), Collaboration in Supply Chains: With and Without Trust. In C. Heckscher and P. Adler \(eds.\) \*The Firm as Collaborative Community\*. New York: Oxford University Press, pp. 416-466.](#)

[Mahoney, J.T., Sanchez, R. \(1996\), Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. \*Strategic Management Journal\*, v. 17 \(special issue\), 63-76.](#)

Mariotti, S. (1995), Flessibilità: lezioni e limiti della lean production, in *Economia e Management*, 2, pp. 30-43.

[Mariotti, S., Mutinelli, M., Piscitello, L. \(2006\) Eterogeneità e internazionalizzazione produttiva dei distretti industriali italiani. \*L'industria\*, n.s., v. 27, 173-201.](#)

[Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Comitato Scientifico per il monitoraggio della riforma del mercato del lavoro \(2016\). I contratti di lavoro dopo il Jobs Act. \*Quaderni di Monitoraggio\*, 1.](#)

Mitlacher, L.W. (2007), The role of temporary agency work in different industrial relations systems: a comparison between Germany and the USA, in *British Journal of Industrial Relations*, 45, 3, pp. 581-606.

Pacelli, L., Cavalletto, G.M. (2014), Flessibilità del lavoro e formazione dei lavoratori: il caso italiano, in *Polis*, 28, 2, pp. 251-284.

Pini, P. (a cura di) (2008), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Milano: Franco Angeli.

Sestito, P., Viviano, E (2016), Hiring Incentives and/or Firing Cost Reduction? Evaluating the Impact of the 2015 Policies on the Italian Labour Market, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, 325, pp. 5-46.

Formattato: Inglese (Stati Uniti)

Formattato: Inglese (Stati Uniti)

Formattato: Tipo di carattere: Corsivo

Formattato: Tipo di carattere: Corsivo

Formattato: Tipo di carattere: Non Grassetto

Formattato: Tipo di carattere: Non Grassetto

Formattato: Tipo di carattere: Non Grassetto, Non Corsivo

Formattato: Tipo di carattere: Non Grassetto, Italiano (Italia)

Formattato: Inglese (Stati Uniti)

Tundis, E., Zaninotto, E., Gabriele, R., Trento, S. (2012), Crescita della produttività, progresso tecnico e impiego del lavoro delle imprese manifatturiere italiane: 1996-2006, in *Economia e Politica Industriale*, 39, 4, pp. 25-61.

Whyman, P.B., Petrescu, A.I. (2015), Workplace Flexibility Practices in SMEs: Relationship with Performance via Redundancies, Absenteeism, and Financial Turnover, in *Journal of Small Business Management*, 53, 4, pp. 1097-1126.

Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods* (quarta edizione), California: Sage Publications.