POLITECNICO DI TORINO
Repository ISTITUZIONALE

Le attività di backshoring delle imprese italiane: Evidenza dai dati amministrativi

*Original*
Le attività di backshoring delle imprese italiane: Evidenza dai dati amministrativi / D'Ambrosio, A., Lavoratori, K., Benfratello, L., Castellani, D., Manello, A.. - (2024).

*Availability:*
This version is available at: 11583/2992052 since: 2025-03-03T20:28:25Z

*Publisher:*
INPS - Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

*Published*
DOI:

*Terms of use:*

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

*Publisher copyright*

(Article begins on next page)

13 November 2026

# RAPPORTO ANNUALE XXIII

SETTEMBRE 2024

INPS

## ALLEGATO

Valutare con i dati amministrativi: Progetti Visitinps Scholars

# RAPPORTO ANNUALE

XXIII

SETTEMBRE 2024

INPS

## ALLEGATO

**Valutare con i dati amministrativi: Progetti Visitinps Scholars**

*In copertina riproduzioni fotografiche realizzate anche tramite strumenti di AI, del ciclo di vita di due persone attraverso le varie fasi, dalla nascita, alla gioventù, al loro incontro, alla vita familiare e lavorativa fino alla vecchiaia. INPS 'partner di vita'*

---

I lavori e gli argomenti sono stati oggetto di selezione con appositi bandi pubblici e, pur riflettendo gli interessi dei ricercatori, sono stati scelti a condizione che fossero ricompresi tra le Aree di ricerca di interesse scientifico dell'Istituto. Le opinioni espresse e le conclusioni sono attribuibili esclusivamente agli autori e non impegnano in alcun modo la loro condivisione da parte dell'Istituto.

# INDICE


| | | |
|---|---|---|
| Tommaso Nannicini | PRESENTAZIONE | 5 |
| | **IMPRESE ED ECONOMIA** | 9 |
| Edoardo Di Porto<br>Marco Pagano<br>Vincenzo Pezone<br>Raffaele Saggio<br>Fabiano Schivardi | **CARRIERE E SALARI NELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE** | 9 |
| Anna D'Ambrosio<br>Katiuscia Lavoratori<br>Luigi Benfratello<br>Davide Castellani<br>Alessandro Manello | **LE ATTIVITÀ DI *BACKSHORING* DELLE IMPRESE ITALIANE: EVIDENZA DAI DATI AMMINISTRATIVI** | 15 |
| Elia Benveniste | **GLI EFFETTI DELLA FORMA D'IMPRESA COOPERATIVA SUI SALARI, SULLA DISUGUAGLIANZA SALARIALE E SULLA PRODUTTIVITÀ D'IMPRESA** | 23 |
| Edoardo Santoni<br>Fabrizio Patriarca<br>Margherita Scarlato | **L'UTILIZZO DEGLI INCENTIVI ALL'OCCUPAZIONE IN ITALIA: UN'ANALISI A LIVELLO D'IMPRESA** | 29 |
| Grazia Errichiello<br>Alessandro Sapio | **IMPATTI CLIMATICI SU LAVORATORI ED IMPRESE: EVIDENZA DAI DATI DI AZIENDE E DIPENDENTI ITALIANI** | 33 |
| | **MERCATO DEL LAVORO E CAPITALE UMANO** | 37 |
| Francesca Maria De Matteis<br>Giovanni Marin<br>Michele Raitano<br>Francesco Vona | **GLI EFFETTI DISTRIBUTIVI DELLA POLITICA EU-ETS SULLE CARRIERE DEI LAVORATORI ITALIANI** | 37 |
| Simona Lorena Comi | **IL VALORE DELL'APPRENDIMENTO DUALE** | 43 |
| Maria De Paola<br>Roberto Nisticò<br>Vincenzo Scoppa | **EFFETTI DEI COLLEGHI DI LAVORO SULLA DECISIONE DI AVERE FIGLI** | 47 |

Viviana Celli
Augusto Cerqua
Guido Pellegrini

**EFFETTI DI UN LICENZIAMENTO DI MASSA IN UNA RECESSIONE** 51

Luca Bonacini
Fabrizio Patriarca
Edoardo Santoni

**PREMI SALARIALI E PROVENIENZE FAMILIARI: IL RUOLO DELL'ALLOCAZIONE TRA IMPRESE E DELLE ABILITÀ INOSSERVATE** 55

# PRESENTAZIONE

## CRISI MULTIPLE: LA RISPOSTA DI IMPRESE, LAVORATORI, LAVORATRICI E POLITICHE PUBBLICHE

Tommaso Nannicini[1]

Conoscere per deliberare. A nove anni dalla sua creazione, il programma di ricerca Visitinps Scholars continua a produrre una messe di studi che non solo si collocano alla frontiera della ricerca scientifica, ma hanno l'ambizione di informare le istituzioni rispetto a fenomeni sociali e valutazioni d'impatto in grado di migliorare il disegno delle politiche pubbliche. Nel corso dei nove anni di vita del programma, hanno presentato domanda di partecipazione 722 ricercatrici e ricercatori. E sono stati assegnati 265 progetti di ricerca, che hanno portato alla pubblicazione di 82 w*orking papers* e di molti articoli scientifici sulle principali riviste internazionali di economia e altre scienze sociali, con taglio tanto generalista quanto specialistico: da Econometrica al Journal of the European Economic Association, dalla Review of Economic Studies al Journal of Health Economics, ecc. Nel frattempo, per divulgare i risultati di questi studi, il programma ha organizzato 6 convegni e 181 seminari.

In questo allegato al Rapporto Annuale INPS, come avviene di consueto a partire dal 2018, sintetizziamo approcci e risultati di dieci lavori scientifici realizzati all'interno del programma Visitinps Scholars. Nel loro complesso, questi studi ci restituiscono la fotografia di quei fattori che a volte hanno favorito, altre volte ostacolato, la capacità d'adattamento di imprese, lavoratori, lavoratrici e politiche pubbliche di fronte alle crisi multiple che abbiamo dovuto fronteggiare negli ultimi decenni. I primi quattro studi si concentrano sulle imprese, il quinto su uno shock comune come la crisi climatica e gli altri cinque su lavoratori e lavoratrici. Vediamoli in ordine.

Edoardo Di Porto, Marco Pagano, Vincenzo Pezone, Raffaele Saggio e Fabiano Schivardi studiano produttività, salari e carriere delle imprese familiari in un'ottica comparativa. Le imprese rientranti in questa fattispecie sono mediamente più piccole e meno produttive, ma la loro redditività è simile alle altre. Anche se si controlla per le differenze di genere ed esperienza, chi lavora in imprese familiari guadagna mediamente il 16% in meno (una sorta di *family-firm gap*). Lo studio stima che metà di

[1] Istituto Universitario Europeo e Università Bocconi, Responsabile scientifico del programma Visitinps Scholars.

questo gap è dovuto alle caratteristiche di chi lavora (per esempio il loro livello d'istruzione), mentre l'altra metà dipende solamente dalle caratteristiche delle imprese e dalle loro diverse politiche del personale. Nelle imprese familiari, i salari tendono a essere più bassi e le opportunità di carriera minori, riducendo l'incentivo ad accumulare capitale umano, elemento da cui invece dipenderà la tenuta strategica del nostro sistema produttivo. Un nodo non di poco conto.

Anna D'Ambrosio, Katiuscia Lavoratori, Luigi Benfratello, Davide Castellani e Alessandro Manello studiano le attività di *backshoring* delle imprese italiane, un fenomeno che nel dibattito pubblico è benvoluto da tutte le parti, ma su cui disponiamo di evidenze empiriche scarse e frammentate. Le imprese che rimpatriano la produzione sono mediamente più piccole, hanno al loro interno meno posizioni impiegatizie, creano minori rendimenti e sono meno esposte internazionalmente. Questo non vuol dire che siano meno innovative, perché allo stesso tempo occupano una quota maggiore di persone con educazione terziaria e risultano ad alta intensità di capitale. Il rimpatrio di produzione sembra dettato da strozzature organizzative di imprese con una struttura meno ampia e articolata per affrontare una nuova fase di globalizzazione, caratterizzata da profonda incertezza e shock multipli alle catene del valore internazionali. Col risultato che le principali misure di performance aziendale, dal fatturato per dipendente al margine operativo lordo, tendono a peggiorare dopo il *backshoring*. In altre parole, le strategie di rilocalizzazione delle imprese italiane, al momento, sembrano più difensive che offensive, dettate dalla necessità di rientrare da scelte non più sostenibili piuttosto che dalla forza di cogliere nuove opportunità. Istituzioni, imprese e sindacati dovrebbero riflettere su questi risultati per disegnare politiche industriali capaci di rafforzare il secondo elemento a scapito del primo.

Elia Benveniste studia produttività e salari nelle imprese cooperative (così come il primo studio faceva per quelle familiari). In Italia, le cooperative di produzione e lavoro, che si distinguono dalle altre imprese per un voto capitario anziché azionario in assemblea, occupano circa il 3% dei lavoratori del settore privato. Per capirne natura ed effetti, lo studio si concentra sui casi di *worker buyout* (WBO), in cui le persone che vi lavorano rilevano l'impresa trasformandola in una cooperativa. In queste imprese, dopo la transizione, i salari sono del 10% più bassi rispetto ad altre imprese statisticamente simili. Ma non è la produttività a ridursi, quanto piuttosto la disuguaglianza salariale all'interno dell'azienda. Ciò implica che i minori salari sono dovuti in parte a una scelta di equità salariale, e in parte alla scelta di far slittare una quota della remunerazione a fine anno sotto forma di ristorno dei profitti.

Edoardo Santoni, Fabrizio Patriarca e Margherita Scarlato valutano l'utilizzo degli incentivi all'occupazione a livello d'impresa. Lo studio si sofferma sull'esonero totale dal pagamento di contributi sociali per tre anni per le nuove assunzioni a tempo indeterminato, introdotto in via temporanea dalla legge di bilancio per il 2015. Questa misura ha coinvolto un milione e mezzo di contratti, ovvero il 57% delle nuove assunzioni a tempo indeterminato in quell'anno. Lo studio trova che le imprese che usano di più l'incentivo hanno politiche salariali caratterizzate da premi d'impresa più bassi e una produttività minore. Anche questa analisi mostra il carattere difensivo, piuttosto che offensivo, di politiche pubbliche come gli incentivi all'occupazione. Ciò non toglie che queste misure possano favorire l'occupazione nel breve periodo, ma i loro effetti di lungo periodo sulla qualità del tessuto produttivo restano dubbi.

Col quinto studio, di Grazia Errichiello e Alessandro Sapio, si affrontano gli effetti di uno shock come la crisi climatica, sia su chi fa impresa, sia su chi lavora. La parte sulle imprese utilizza il caso di studio

# LE ATTIVITÀ DI *BACKSHORING* DELLE IMPRESE ITALIANE: EVIDENZA DAI DATI AMMINISTRATIVI

Anna D'Ambrosio[1], Katiuscia Lavoratori[2], Luigi Benfratello[3], Davide Castellani[4], Alessandro Manello[5]

Le recenti sfide globali in materia di salute e sicurezza, le guerre commerciali e i conflitti geopolitici hanno aumentato l'incertezza ed evidenziato la rapidità con cui gli shock si propagano lungo le catene globali del valore, svelando i costi "nascosti" della globalizzazione ed in particolare della delocalizzazione della produzione all'estero (ad es. *offshoring*)[6]. In risposta a queste nuove sfide è cresciuta, a vari livelli di decisione politica[7], l'attenzione verso la riduzione della dipendenza delle catene di approvvigionamento da altri paesi e l'orientamento a sviluppare capacità produttiva domestica, promuovendo significativi incentivi per il *backshoring* di produzione, cioè per la parziale o totale rilocalizzazione in patria della produzione precedentemente delocalizzata[8]. Per esempio, incentivi alle imprese che rimpatriano la produzione sono stati introdotti negli Stati Uniti durante l'amministrazione Obama nel 2012, in Giappone, Corea del Sud e diversi paesi europei[9]. Di recente, il governo italiano ha annunciato un dimezzamento dell'imponibile IRES o IRPEF e dell'IRAP per le imprese che decidono di riportare la produzione in Italia, integrando gli incentivi esistenti introdotti in passato a livello regionale[10]. Queste politiche condividono una forte enfasi sul *backshoring* non solo come mero strumento per favorire l'occupazione ma anche come opportunità per introdurre investimenti in automazione, digitalizzazione e sostenibilità.

---

1 Anna D'Ambrosio (Politecnico di Torino).

2 Katiuscia Lavoratori (University of Reading, Henley Business School).

3 Luigi Benfratello (Politecnico di Torino).

4 Davide Castellani (University of Reading, Henley Business School).

5 Alessandro Manello (Università di Torino).

6 Antràs (2020).

7 White House (2012); EU Policy Department (2021).

8 Fratocchi et al. (2014); De Backer et al. (2016); Johansson e Olhager (2018).

9 Eurofound (2019); Piatanesi e Arauzo-Carod (2019).

10 Il Sole 24 ore, Mimit: via metà tasse a imprese che tornano in Italia, 16 ottobre 2023.

Nonostante il forte consenso politico, l'evidenza dell'impatto del *backshoring* sulla performance delle imprese e l'occupazione è ancora molto limitata. Inoltre, sappiamo ancora poco della dimensione effettiva del fenomeno. I contributi esistenti per monitorare il *backshoring* si basano infatti su dati secondari o di survey e coinvolgono principalmente grandi imprese (ad esempio, il progetto *European Reshoring Monitor* per l'Europa; *Re4It Initiative* in Italia; e *European Manufacturing Survey* per Austria, Germania e Svizzera).

La mancanza di una misura accurata del *backshoring* su larga scala e comparabile tra diversi paesi ha fino ad oggi rappresentato il principale ostacolo all'analisi del suo impatto. In questo studio affrontiamo questo limite proponendo una misura del *backshoring* che si basa su dati amministrativi ed è in quanto tale replicabile in altri paesi. Utilizziamo poi questa misura per contribuire alla comprensione del fenomeno del *backshoring* di produzione, fornendo evidenza sulle caratteristiche delle imprese coinvolte e analizzando le loro prestazioni dopo aver preso tale decisione.

La nostra applicazione empirica si fonda su un *dataset* unico che collega i dati INPS *matched employer-employee* sulle imprese e i loro dipendenti (accessibili tramite il programma Visitinps) con quelli sull'universo del commercio internazionale delle imprese di fonte COEWEB-ISTAT e con i dati di bilancio e settore produttivo delle imprese da Aida Bureau van Dijk e Cerved. Possiamo così studiare l'adozione di strategie di *backshoring* da parte delle imprese italiane nel periodo 2008-2015 e studiarne gli effetti occupazionali e di performance fino al 2020, usando le caratteristiche delle imprese alla *baseline* del 2005.

Il primo obiettivo è quello di sviluppare una strategia per identificare gli eventi di *backshoring*. Basandoci sulla letteratura su *offshoring* a livello di impresa[11], definiamo *narrow offshoring* come il totale degli input importati nello stesso codice ATECO del settore produttivo dell'impresa (nello specifico, nella stessa categoria ATECO a 4 cifre del settore produttivo dell'impresa). L'idea alla base di questa misura è che più gli input importati sono vicini agli output finali, più è probabile che questi prodotti avrebbero potuto essere prodotti dell'azienda *in house* senza ricorrere all'*offshoring*. Una volta definita la misura di *offshoring*, la utilizziamo per definire il *backshoring*. In particolare, identifichiamo un caso di *backshoring* in presenza dei seguenti criteri:

- si verifica una variazione negativa nel *narrow offshoring* verso un determinato paese partner;
- la variazione negativa persiste nel tempo;
- la variazione negativa non è compensata da un aumento dell'*offshoring* della stessa impresa verso nessun altro paese;
- ai precedenti tre criteri si associa un aumento di capitale o lavoro presso lo stabilimento nazionale dell'impresa focale (in Italia).

Da una analisi dei dati relativi al 2008 e al 2015 troviamo che circa il 5% di tutte le imprese manifatturiere fa *offshoring*, delle quali circa il 9% ha soddisfatto i criteri definiti sopra. La Tabella 1 mostra i risultati preliminari del modello dove confrontiamo le caratteristiche (al 2005) delle imprese che scelgono di fare *backshoring* tra il 2009 e il 2015 con quelle delle imprese che rimarranno *offshore*

[11] Hummels et al. (2014).

nello stesso periodo. In linea con la teoria economica, le imprese che rimpatriano la produzione sono in media più piccole e impiegano una minore quota di impiegati, di lavoratori a tempo determinato e *full time*, con un ROE negativo, sono meno esposte internazionalmente (come evidenziato da una maggiore probabilità di *backshoring* tra le imprese che hanno una quota di importazioni e *offshoring* sul fatturato inferiore al 25%). La nostra analisi suggerisce che una parte sostanziale del *backshoring* avvenga a causa di difficoltà incontrate all'estero e di una struttura meno ampia e articolata che consenta di fronteggiarle. Al contempo, i *backshorers* non si configurano strettamente come imprese "peggiori", dal momento che risultano anche relativamente più *capital-intensive* e più inclini ad assumere lavoratori con istruzione terziaria.

**Tabella 1 - Caratteristiche dei *backshorer.* Periodo 2009-2015**
(Effetto sulla probabilità che l'impresa riporti la produzione in Italia durante il periodo)

| | **Prob(backshoring)** [1] |
|---|---|
| log(occupazione) | -0,028*** |
| | (0,002) |
| ROE | -0,005 |
| | (0,010) |
| Dummy: ROE negativo | 0,012* |
| | (0,062) |
| Immobilizzazioni materiali/ricavi | 0,0005*** |
| | (0,000) |
| Quota dipendenti in *part time* | 0,044** |
| | (0,025) |
| Quota dipendenti con contratti a tempo determinato | -0,035** |
| | (0,018) |
| Quota di impiegati | -0,065** |
| | (0,032) |
| Quota dipendenti con istruzione terziaria | 0,233** |
| | (0,076) |
| Dummy: quota import su ricavi < 25% | 0,030*** |
| | (0,008) |
| Dummy: quota offshoring su ricavi < 25% | 0,046*** |
| | (0,007) |
| Osservazioni | 11.341 |
| Altre caratteristiche d'impresa [2] | Si |
| Effetti fissi provinciali | Si |
| Effetti fissi settoriali | 4-cifre |

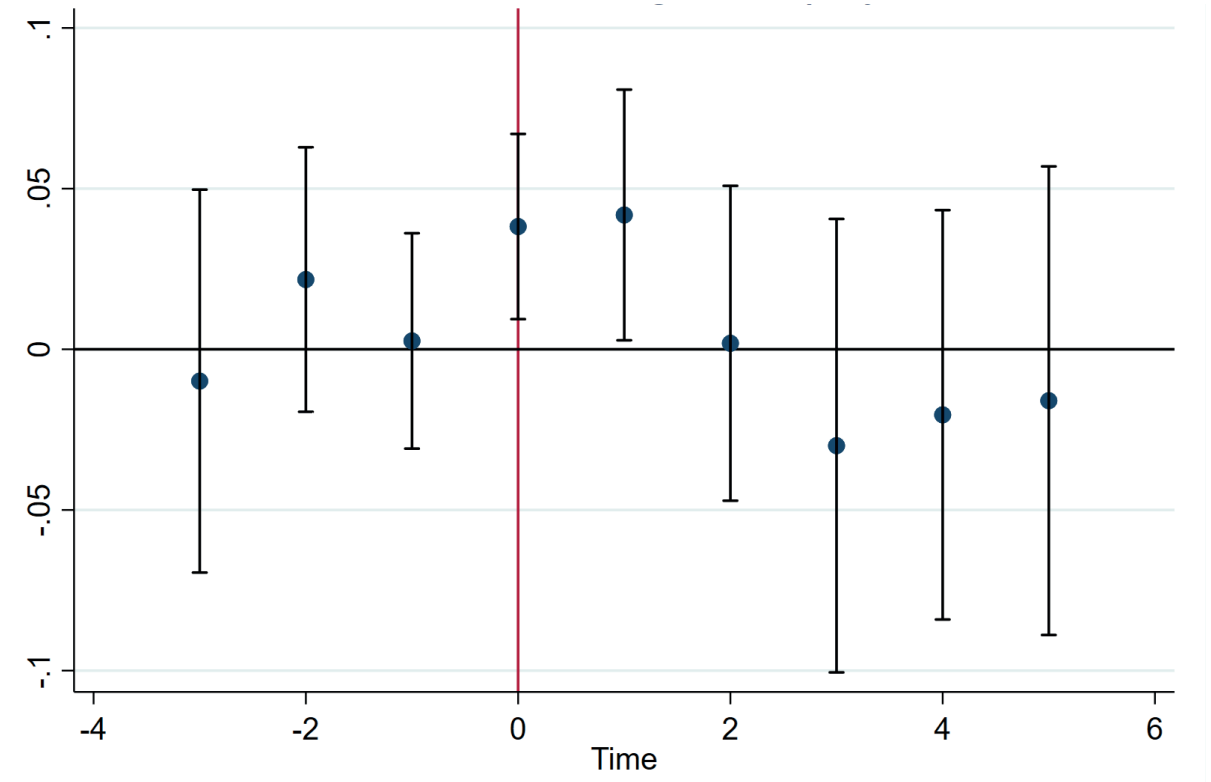
[1] *Stime OLS (linear probability) della probabilità di backshoring (in qualsiasi anno tra il 2009 e il 2015) rispetto a mantenere la produzione all'estero. Caratteristiche d'impresa misurate alla baseline 2005, eccetto quota offshoring su ricavi, misurata al 2008. Errori standard tra parentesi.*

[2] *Le seguenti caratteristiche di impresa sono incluse nella stima ma non statisticamente significative: fatturato, leverage finanziario, età, quota di occupazione femminile, quota di occupati di origine straniera, quota di blue collar, quota di lavoratori con istruzione primaria e secondaria, la quota di middle managers, età media degli occupati.*

***p < 0.1, * p < 0.05, *** p < 0.01.*

Definire il *backshoring* di produzione come un evento a livello di impresa ci permette di utilizzare approcci *difference-in-difference*[12] per stimarne l'impatto. Stime preliminari mostrano che i principali fattori di produzione, cioè l'occupazione e il capitale, aumentano solo temporaneamente in conseguenza del *backshoring* (Grafici 1 e 2), mentre le principali misure di performance (ad esempio, valore aggiunto, fatturato per dipendente, margine operativo lordo) tendono a peggiorare in seguito alla scelta di riportare la produzione in patria (un esempio è mostrato nel Grafico 3). Inoltre, il *backshoring* sembra guidare una ricomposizione della forza lavoro, spostandosi dai colletti bianchi ai colletti blu - e più in particolare, una riduzione degli impiegati (ISCO 4) e un aumento degli operatori alle macchine (ISCO 8) - e dai lavoratori altamente istruiti a quelli meno istruiti. Queste evidenze suggeriscono che il tipo di mansioni che il *backshoring* riporta in Italia siano principalmente quelle strettamente produttive, a valore aggiunto inferiore, manuali.

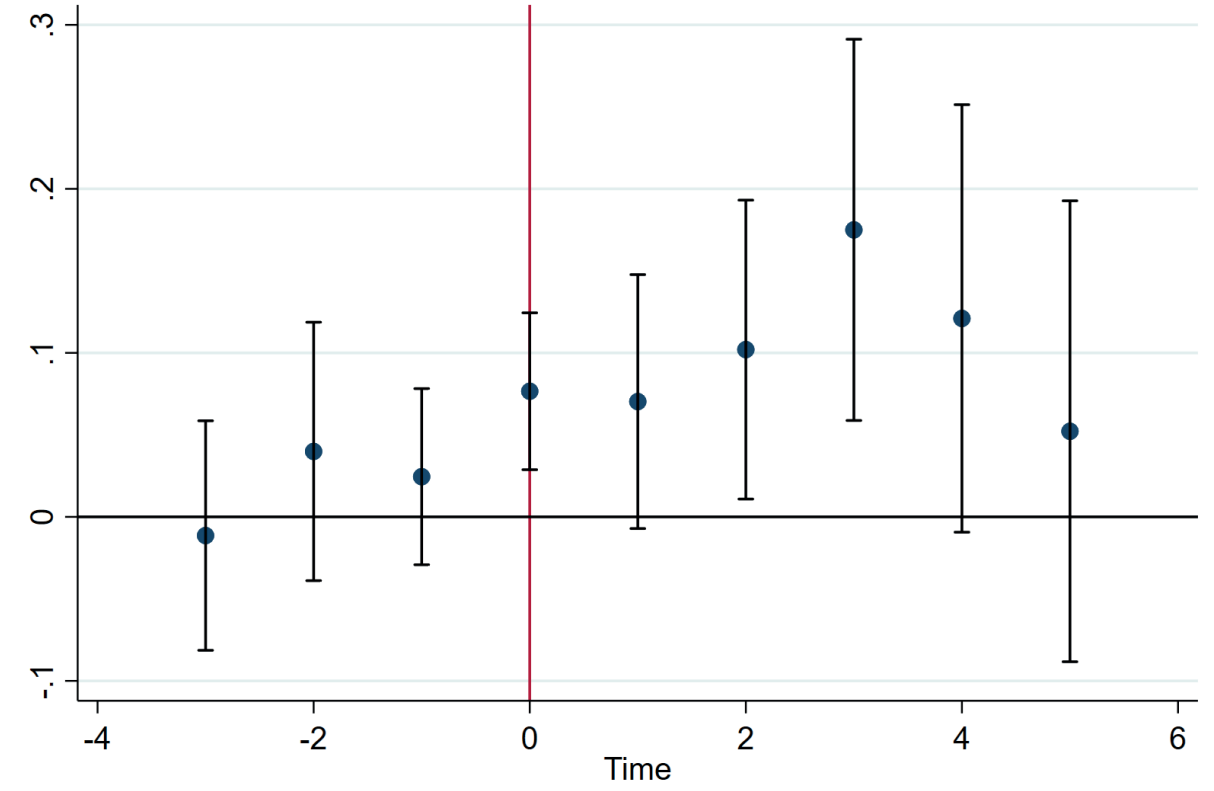
**Grafico 1 - Effetto del *backshoring* su occupazione**




*Nota: coefficienti diff-in-diff ottenuti con approccio Callaway-Sant'Anna (2021). Intervalli di confidenza al 95%.*
*Fonte: elaborazione degli autori.*

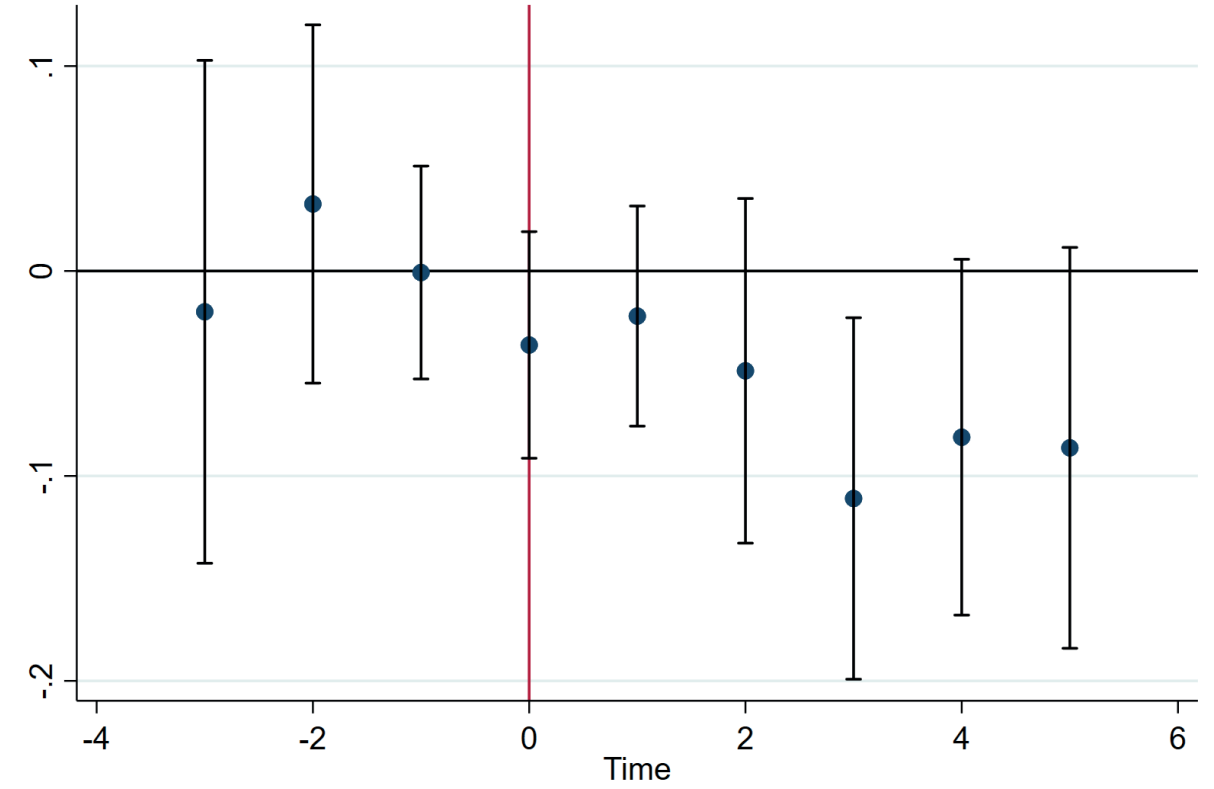
[12] Goodman-Bacon (2021); Callaway e Sant'Anna (2021).

Grafico 2 - Effetto del *backshoring* su immobilizzazioni materiali




*Nota: coefficienti diff-in-diff ottenuti con approccio Callaway-Sant'Anna (2021). Intervalli di confidenza al 95%.*
*Fonte: elaborazione degli autori.*

**Grafico 3 - Effetto del *backshoring* su valore aggiunto**




*Nota: coefficienti diff-in-diff ottenuti con approccio Callaway-Sant'Anna (2021). Intervalli di confidenza al 95%.*
*Fonte: elaborazione degli autori.*

Nonostante la precisione delle stime sia influenzata dalla scarsa numerosità degli episodi e dall'eterogeneità nelle strategie di *backshoring* (circa un terzo delle imprese riportano la produzione a casa investendo in capitale e lavoro, un terzo solo in capitale e un terzo solo in lavoro), questi risultati preliminari sembrano indicare un fatto importante: in media, le aziende italiane che riportano la produzione nel paese stanno riportando le fasi a basso valore aggiunto della produzione che in precedenza avevano delocalizzato, aumentando la quota di lavoratori operai e operatori di macchine, mentre non appaiono forti evidenze che suggeriscano un aumento degli investimenti in automazione o dell'occupazione *high-skilled*. In questo senso, il *backshoring* sembra essere l'inversione di una decisione di delocalizzazione che si è rivelata troppo costosa, associata a effetti occupazionali temporanei e limitati, sollevando interrogativi sull'opportunità effettiva di sviluppo per l'intera economia. Questi risultati richiedono un'analisi dettagliata delle fonti di eterogeneità e delle strategie aziendali alla base della decisione di *backshoring*. Inoltre, hanno importanti implicazioni per i policy maker nell'ideazione e attuazione delle politiche di *backshoring*, così come per i manager nell'anticipare le conseguenze di strategie di riorganizzazione delle catene di approvvigionamento globali.