

Lo sviluppo  
del «capitale umano»  
tra innovazione organizzativa  
e tecniche di fidelizzazione

a cura di

Stefano Malandrini  
Alberto Russo

prefazione di

Luca Cordero di Montezemolo

Collana  
ADAPT - FONDAZIONE

**“Marco Biagi”**

n. 9

**Giuffrè Editore**

Lo sviluppo  
del «capitale umano»  
tra innovazione organizzativa  
e tecniche di fidelizzazione

a cura di

Stefano Malandrini  
Alberto Russo

prefazione di

Luca Cordero di Montezemolo

In collaborazione con:



**CONFINDUSTRIA BERGAMO**  
Unione degli Industriali della Provincia

Giuffrè Editore  
Milano 2006

## INDICE-SOMMARIO

<i>Prefazione</i> di Luca Cordero di Montezemolo .....	VII
<i>Le ragioni di una ricerca</i> di Carlo Mazzoleni, Enrico Carminati e Michele Tiraboschi .....	XI
<i>Nota dei curatori</i> di Stefano Malandrini e Alberto Russo .....	XV

### Parte I

#### COMPETITIVITÀ ECONOMICA, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA, FIDELIZZAZIONE DEL PERSONALE

##### SEZIONE A

##### MODELLI ORGANIZZATIVI E COSTO DEL LAVORO

1. I modelli di organizzazione del lavoro in azienda richiesti dalla competitività economica <i>di Stefano Malandrini</i> .....	3
2. Modelli di riforma del mercato del lavoro e competitività economica: alcune evidenze empiriche <i>di Marcello Signorelli</i> .....	19
3. Costo del lavoro e nuovi modelli organizzativi <i>di Alfio Catalano, Stefano Malandrini</i> .....	63
4. Sviluppo del capitale umano e competitività aziendale: il ruolo della logistica industriale <i>di Marco Pomè</i> .....	75
5. <i>Outsourcing/insourcing</i> : vincoli e opportunità alla luce dei più recenti orientamenti di giurisprudenza <i>di Matteo Luzzana</i> .....	95

##### SEZIONE B

##### CAPITALE UMANO, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA, TECNICHE DI FIDELIZZAZIONE

6. Le politiche per lo sviluppo del capitale umano nell'ottica della società attiva <i>di Maurizio Sacconi</i> .....	111
7. La strategia della partecipazione e il ruolo chiave della risorsa-uomo per il futuro delle imprese <i>di Anna Maria Artoni</i> .....	121
8. La valorizzazione della persona come fattore chiave di sviluppo competitivo per l'impresa <i>di Norberto Mazzoni</i> .....	129
9. Verso una strategia di <i>lifelong learning</i> : stato dell'arte e evoluzione delle politiche di formazione continua in Italia <i>di Aviana Bulgarelli</i> .....	143

10. Le tecniche giuridiche di fidelizzazione del personale: dagli strumenti “difensivi” agli strumenti “offensivi” nella prospettiva del nuovo “mercato del lavoro” *di Alberto Russo* ..... 167

## SEZIONE C

## LE POLITICHE DI SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO SUL TERRITORIO

11. I percorsi di formazione professionale coordinati dalle amministrazioni locali come strumento per accrescere il senso di appartenenza all’impresa e a supporto della occupabilità *di Giuliano Capetti* ..... 189
12. La gestione delle crisi occupazionali a tutela del capitale umano: il caso della Regione Lombardia *di Massimo Giupponi* ..... 197

## Parte II

## CASI AZIENDALI

1. Valorizzazione del capitale umano e tecniche di fidelizzazione: un quadro concettuale di riferimento *di Michele Tiraboschi, Alberto Russo* ..... 213
2. Problemi e prospettive nelle tecniche di gestione del personale alla luce delle esperienze oggetto della ricerca *di Stefano Malandrini, Michele Tiraboschi, Matteo Togni* ..... 229
3. Il caso Argomm S.p.A. *di Ercole Galizzi* ..... 241
4. Il caso Bonduelle Fresco Italia S.r.l. *di Pietro Torretta* ..... 251
5. Il caso Brembo S.p.A. *di Cristina Bombassei* ..... 257
6. Il caso Dhl Aviation Italy S.r.l. *di Alberto Bolognini* ..... 265
7. Il caso Fra.mar. S.r.l. *di Filippo Maffei* ..... 273
8. Il caso Gewiss S.p.A. *di Ezio Dal Betto* ..... 279
9. Il caso Gruppo Nolan *di Ermanno Frigeni* ..... 283
10. Il caso Gruppo Zambaiti *di Cinzia Costa* ..... 291
11. Il caso Indesit Company S.p.A. *di Angelo Stango, Gianluca Grondona* .... 301
12. Il caso Jabil Circuit Italia S.r.l. *di Afra Spatarì* ..... 309
13. Il caso Same Deutz-Fahr Group *di Francesco Carozza, Alessandro Roggerini* ..... 315
14. Il caso Siad S.p.A. *di Bernardo Sestini* ..... 321
15. Verso un *benchmarking* delle tecniche di fidelizzazione *di Stefano Malandrini* ..... 327
16. Il ruolo del sistema locale delle imprese per la valorizzazione del capitale umano: spunti di riflessione conclusivi *di Alberto Barcella* ..... 343
- Notizie sugli autori* ..... 349

## PREFAZIONE

La rivoluzione delle tecnologie e la competizione sempre più globale dei mercati impongono una riflessione sui profondi cambiamenti in atto. Si dissolvono i vecchi confini degli Stati, e anche quelli delle aziende. L'economia tende a smaterializzarsi e tutto questo in un processo che si evolve di continuo e impone un radicale cambiamento culturale. Prima di tutto nella persona e nella società; poi, ma siamo già in ritardo, nel modo di impostare i processi operativi, organizzativi e gestionali delle nostre imprese.

In questo contesto nuovo occorre, paradossalmente, ripartire dall'antico: dall'uomo. Il segreto della sfida di oggi è riportare la persona al centro della società e dell'azienda, investire e puntare sull'uomo, sul capitale umano, sulla sua valorizzazione, sulla conoscenza, sulla formazione, infine. Occorre considerare la persona non più come un fattore del processo economico dell'impresa, ma come attore e protagonista.

Ecco perché non mi sorprende, anzi condivido pienamente, l'idea di fondo della ricerca *Lo sviluppo del capitale umano tra innovazione organizzativa e tecniche di fidelizzazione*, condotta dall'Unione Industriale di Bergamo e Adapt, Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e sulle Relazioni Industriali, e presentata in questa collana.

In estrema sintesi viene proposto di superare le tradizionali nozioni del diritto del lavoro e del diritto sindacale, e quindi le antiche contrapposizioni di interessi, a favore di un nuovo concetto: il « diritto delle risorse umane », dove il lavoratore viene considerato come componente essenziale dell'organizzazione dell'impresa, come *asset* che concorre in maniera partecipe alla creazione del valore, condividendone interessi e obiettivi.

In un'epoca di esasperazione tecnologica vince la capacità creativa e interpretativa dell'uomo. L'intelligenza unita alla conoscenza diventa fattore strategico per l'impresa. E in questo quadro, la qualificazione delle risorse umane è l'investimento irrinunciabile per aumentare la produttività e la capacità di competere sui mercati.

Formazione continua, qualità del lavoro, coinvolgimento nelle dinamiche aziendali, soluzioni che permettano di conciliare obiettivi professionali e privati, motivazione ed evoluzione continua di ruoli, competenze e modi di lavorare: nella globalizzazione emergono i più forti. E i più forti sono tali in virtù della « risorsa conoscenza » e della capacità di organizzarla in competenza. Per questo i *knowledge workers* stanno diventando la categoria centrale della forza lavoro nelle imprese di grandi e medie dimensioni delle principali economie industriali dell'Occidente. Nel lungo periodo tutti i lavoratori sono destinati a diventare lavoratori della conoscenza.

Qualche progresso in questa direzione in Italia è stato compiuto. La recente riforma del mercato del lavoro ha creato i presupposti per la costruzione di un vero e proprio diritto delle risorse umane, valorizzando innanzitutto l'aspetto formativo e di crescita della professionalità; dando poi centralità nei contratti all'inserimento e al reinserimento nel modo del lavoro; instaurando, infine, nuove forme contrattuali vicine alle esigenze familiari dei lavoratori.

L'investimento nel capitale umano pone alle imprese il problema della fidelizzazione dei dipendenti ma, ancora una volta, la risposta più efficace non può essere pensata solo in chiave strettamente economica o « difensiva », come accade per esempio con i patti di non concorrenza. Va invece basata soprattutto sulla condivisione della « filosofia aziendale » e sui meccanismi della motivazione e della qualificazione, vero tracciato sul quale costruire quei percorsi di crescita professionale che saldano il lavoratore all'impresa.

Ma un vero e proprio diritto delle risorse umane non può prescindere da relazioni sindacali di tipo collaborativo. La storia e le tradizioni del nostro Paese ci vengono in aiuto; tuttavia occorre, anche qui, un cambiamento culturale rispetto alle tradizionali prassi sindacali. Relazioni industriali evolute dovrebbero guardare non più soltanto a contemperare interessi diversi, ma a raggiungere sintesi di interessi di più elevato livello, e dovrebbero costruire un metodo di lavoro elastico, più adattabile alle situazioni.

È questa la sfida che le parti sociali sono chiamate ad affrontare. Sapendo che i Paesi più competitivi saranno quelli che sapranno costruire un quadro di rapporti sindacali e un sistema formativo più attrezzato degli altri. È questo, anche, l'obiettivo dell'Agenda stabilita a Lisbona con il Consiglio Europeo straordinario del marzo 2000: diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile

con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale. La scommessa sulla persona, su una politica sociale più attiva e più moderna, è partita da lì. Il solco è tracciato, ma la strada per arrivarci è ancora lunga.

LUCA CORDERO DI MONTEZEMOLO