

## Capitolo 4

# L'investimento in risorse umane nelle piccole e medie imprese<sup>1</sup>

### 4.1 Il tema investigato

Non è facile mettere a fuoco il grado d'investimento in risorse umane adottato dalle imprese; d'altra parte come si evidenziava nell'ultimo Rapporto sull'economia bergamasca, i fabbisogni di manodopera espressi dalla domanda restano largamente inferiori in termini qualitativi alle potenzialità espresse dall'offerta (Excelsior 1997/98 e 1998/99); ciò vale particolarmente per la trama fitta e minuta rappresentata dalla piccola impresa.

Nel capitolo si tenterà di investigare la presenza o meno di fattori di sviluppo della qualità delle risorse umane, nel quadro delle scelte d'investimento messe in atto nella piccola impresa locale. Va specificato al proposito che il problema analitico nasce dalla carenza più volte verificata, nel blocco dell'offerta come in quello della domanda, di un livello d'istruzione comparabile a quello di altre regioni italiane o europee. La misura di questo è data dal titolo di studio posseduto da ciascun individuo, considerato in questo caso come l'espressione del grado di investimento nella dotazione di capitale umano da scambiare sul mercato. La relazione tra i due termini è concordemente accettata e largamente dimostrata dall'evidenza empirica - basti pensare alla straordinaria concordanza tra ricchezza e scolarità di un Paese -, ma forse, proprio a motivo di ciò, vale la pena di scandagliarla meglio. Vi sono in particolare due elementi da porre in luce; il primo riguarda i limiti dell'indicatore "titolo di studio"; il secondo i rapporti tra apprendimento, conoscenza e scolarità cosiddetta "formale". Sarà sufficiente porre mente all'eterogeneità dei percorsi scolastici, pure a parità di anni necessari al conseguimento del titolo, oppure alle differenze individuali di risultato, quelle espresse semplicemente dal voto conseguito, od anche al tempo effettivo impiegato per concludere il ciclo di

studi scelto. Come si vede, pur rimanendo nell'ambito degli effetti teoricamente "misurabili" - il cui costo di rilevazione statistica sistematica è però perlomeno gravoso, motivo per cui le informazioni non sono liberamente disponibili -, l'indicatore mostra limiti non indifferenti. Più complesso risulta il tema delle relazioni tra scolarità e apprendimento. Le difficoltà insite nel voler definire questo rapporto nell'ambito dei processi cognitivi sono paradossalmente rivelate da una diffusa semplificazione operata: scolarità=teoria; apprendimento=pratica. Tali equazioni intuitive segnano inesorabilmente le mappe concettuali delle persone, inibendo ipotesi interpretative più articolate. Non è certo questa la sede per un discorso esaustivo su questo tema; quello che pare qui importante mettere in luce sono i mutamenti del ruolo dell'apprendimento e della conoscenza nel processo economico. Se la conoscenza risulta con maggiore evidenza una risorsa strategica, e non può basarsi semplicemente sulle informazioni ma su di una ricombinazione di queste in "catene di apprendimento", il risultato sarà un incremento di capacità e conoscenze tacite, piuttosto che esplicite e linearmente trasmissibili. Questo ci aiuta a spostare l'attenzione dalle istituzioni preposte alla produzione e distribuzione della conoscenza - la scuola appunto - al ruolo dell'apprendimento nelle diverse tipologie di conoscenza: la conoscenza dei fatti, la conoscenza scientifica, la competenza pratica e le capacità sociali. Se per ciascuna tipologia possiamo rintracciare luoghi e istituzioni preposti, ciò non significa che per l'individuo queste possano essere analizzate separatamente; anzi, probabilmente è proprio la modalità di ricombinazione di queste linee cognitive che caratterizza ciascun individuo, modellandone atteggiamenti e soprattutto potenzialità.

Sembra allora opportuno, per tornare agli obiettivi del nostro studio, relativizzare l'uso del titolo di studio come *proxy* della qualità delle risorse umane e scandagliare le opportunità di apprendimento che

<sup>1</sup> Acura di Natale Carra.

un processo lavorativo offre. Più in specifico si vuole intercettare la presenza - significativa o meno - di processi lavorativi che, al loro interno, contengono stimoli di apprendimento e di allargamento delle conoscenze, tali da supplire alla formazione generale non acquisita dagli individui nel sistema educativo "formale", oppure tali da integrarla.

## 4.2 Obiettivi dell'indagine

L'indagine, i cui criteri e modalità verranno esplicitati nel prossimo paragrafo, si è svolta attraverso una serie di interviste presso imprese di piccole e medie dimensioni ubicate nella provincia. Ora, il fatto di aver tentato di cogliere "direttamente sul campo" alcuni indizi sugli investimenti messi in atto dalle imprese riguardo le risorse umane ci deve rendere cauti sull'interpretazione dei risultati; infatti, poiché il tema è complesso ed è stato affrontato con un'indagine statistica fondata su di un questionario con uno schema interrogativo aperto, gli elementi analitici si presentano in forma intrecciata. Per guidare il lettore abbiamo allora cercato di sintetizzare gli obiettivi in una serie di domande che in buona sostanza hanno costituito la traccia che l'intervistatore "aveva in testa" durante il colloquio con l'interlocutore; come accade in un contesto di questo tipo, si è lasciato che la persona esprimesse liberamente i suoi punti di vista, i suoi problemi; se ciò talvolta è andato a scapito della possibilità di informazioni uniformi, ha fornito in compenso elementi indiziari notevoli sui comportamenti reali.

Innanzitutto si voleva capire, posto che la qualità del lavoro si possa misurare attraverso il grado di conoscenze che questo incorpora e le capacità di apprendimento che stimola, quali fossero le caratteristiche dei processi lavorativi presenti nell'azienda, significativi da questo punto di vista.

Quando alcune informazioni preliminari o emerse nella prima fase dell'intervista lo avessero lasciato supporre, si è cercato d'intercettare le innovazioni di prodotto e di processo presenti ed alcuni fatti collegati. In particolare se l'innovazione di prodotto avesse comportato una crescita della qualità dei posti di lavoro; in tal caso in che direzione e attraverso quali investimenti fosse stata realizzata. Nello specifico si sono posti in relazione incrementi o contrazioni dell'occupazione e del fatturato rispetto agli investimenti; la quota di questi ultimi in macchinari e risorse umane ha fornito utili

indicazioni sul grado di investimento alternativo tra capitale e organizzazione, messo in atto dalle imprese. Per quanto riguarda invece le innovazioni di processo, si è chiesto quali richiedessero personale qualificato; più in particolare: quali innovazioni di prodotto e processo avessero provocato un aumento oppure una diminuzione della discrezionalità dell'operatore; rispetto alla soluzione di problemi di apprendimento, quali processi richiedevano la socializzazione delle conoscenze, quali la codifica, quali la (ri)combinazione, quali la sperimentazione.

Il tema della condivisione nell'apprendimento è stato investigato nei termini di quanto l'organizzazione del lavoro in azienda la potesse promuovere od ostacolare. La domanda trova motivo nella valutazione positiva di un possibile sapere organizzato dell'impresa, che risulta superiore alla semplice somma delle singole conoscenze individuali.

Si è cercato inoltre di avere informazioni sulle reazioni dei lavoratori alla richiesta di assunzione di nuove competenze. Se cioè un mutamento nel lavoro fosse considerato dai soggetti coinvolti in prima persona un fattore oneroso o positivo.

Un altro elemento importante riguardo al comportamento dell'impresa per lo sviluppo delle risorse umane attiene alla presenza o meno di processi formativi in azienda; si è quindi indagato se questi, quando fossero messi in atto, riguardassero solo la fase di apprendistato, oppure fossero semplicemente collegati all'introduzione di nuovi macchinari, o invece facessero parte di un qualche disegno strategico, volto a prevenire possibili strozzature nella qualità della forza lavoro.

Il sistema di reclutamento del personale messo in atto presso le imprese contattate, al di là della presenza di un turnover più o meno elevato, ha consentito di valutare il comportamento di selezione ed orientamento, quindi gli sforzi messi in atto in una fase cruciale del processo di *matching*.

Infine alcune domande hanno toccato il tema dei rapporti con il mercato, nei termini dell'eventuale determinazione di un cambiamento delle professionalità e in questo caso, in quale direzione. L'analisi degli sbocchi di mercato dei prodotti e l'esame delle relazioni che intercorrono al riguardo tra fornitore e cliente, modificando nel tempo prodotti e processi, è infatti il primo passo per l'identificazione dei comportamenti d'impresa e della qualità generata dalla rete di rapporti: con i clienti in particolare, con il mercato più in generale.

### 4.3 Il quadro delle interviste

La scelta delle imprese a cui richiedere la disponibilità per l'intervista muove da un assunto sui caratteri dell'economia locale: il comparto forte della struttura produttiva manifatturiera bergamasca è rappresentato da imprese di dimensioni contenute, che forniscono beni su di un mercato non solo nazionale. Il mix settoriale vede il suo punto di forza nei rapporti di filiera con le imprese maggiori che fungono da stimolo al miglioramento progressivo della qualità dei prodotti, ma non sembrano poche le piccole imprese che offrono beni, e talvolta servizi, direttamente sui mercati internazionali. Poiché uno degli elementi qualificanti il tessuto produttivo è rappresentato dalla capacità di differenziare e diversificare i prodotti, è sembrato opportuno non restringere l'intervista ad un solo comparto, anche se questo probabilmente avrebbe consentito di cogliere in termini più stringenti le differenze nei comportamenti delle singole imprese. Inoltre, poiché l'obiettivo era quello di cogliere gli elementi di evoluzione del mercato del lavoro, si è ricondotto il campo di indagine alle imprese appartenenti a settori ove la dinamica occupazionale mostrava un segno - positivo o negativo - in questa direzione.

Come mostra la figura 4.1 la variazione complessivamente negativa (circa quattro punti percentuali) nel quinquennio dell'occupazione manifatturiera riassume la tendenza positiva del settore gomma-plastica (quasi +25%), chimico (+15%) e meccanico (+8%) e quella negativa del settore tessile e dell'abbigliamento. Così almeno risulta dall'indagine congiunturale che la CCIAA cura trimestralmente presso un campione d'impresе locali. Dunque la nostra ricerca ha puntato l'attenzione sulle imprese appartenenti ai set-

tori chimico, meccanico, tessile, abbigliamento e gomma-plastica. Per inquadrare l'apporto dei settori considerati all'economia locale riportiamo in figura 4.2 l'indice di variazione della produzione nell'ultimo quinquennio, dove si evidenzia il comportamento in controtendenza del settore abbigliamento.

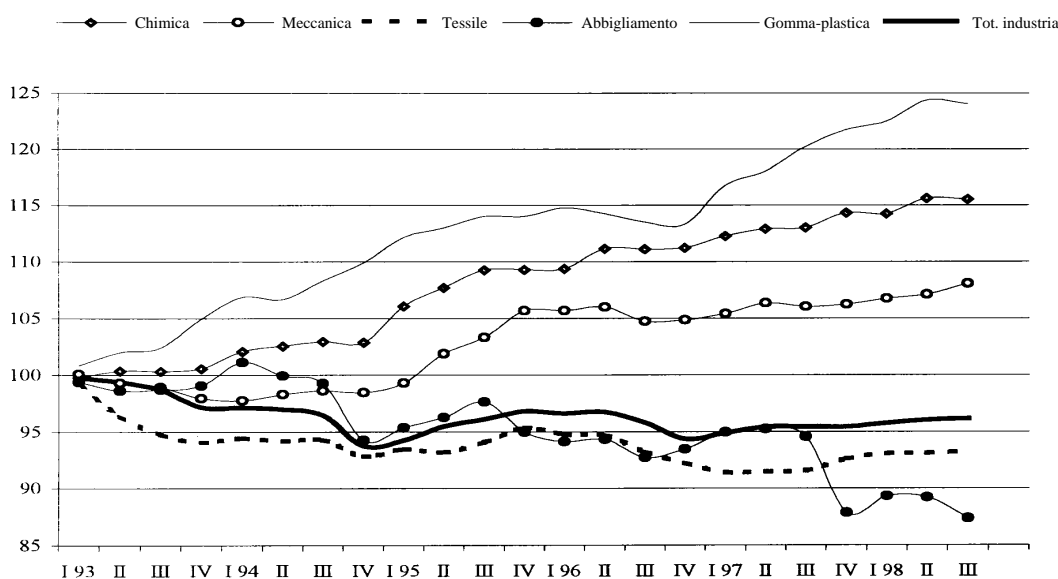
Nell'ambito di questi settori, in collaborazione con la CCIAA, si è proceduto ad individuare un primo elenco di 50 imprese attraverso un criterio molto semplice, ma efficace stante i tempi a disposizione, che è quello della presunta disponibilità all'intervista. Dentro questo primo elenco si sono individuate un numero più ristretto di aziende attraverso i criteri di eterogeneità del prodotto, del settore economico, della dimensione occupazionale e del fatturato. A ciascuna impresa è stata inviata una lettera in cui si chiedeva la disponibilità a sottoporsi all'intervista e venivano spiegati i motivi dell'indagine in corso; l'intervistatore procedeva ad una verifica telefonica della disponibilità, previo invio di un fax a memoria della lettera già spedita, e quindi successivamente concordava l'appuntamento. Afondo pagina è l'elenco di imprese che hanno gentilmente collaborato<sup>2</sup>.

Le interviste sono state realizzate nel periodo che va dal 2 luglio al 12 ottobre 1998.

Lo spaccato delle imprese contattate può essere sintetizzato in questo profilo di azienda: Spa, con almeno 30 anni di anzianità, un fatturato oltre i dieci miliardi (la media è di 34), un numero medio di addetti intorno ai cento, di cui il 68 per cento "diretti", il 26 per cento laureati o diplomati e una quota di export significativa, spesso preponderante. I prodotti e i processi evidentemente sono eterogenei sia per composizione che per tecnologia richiesta che ancora per cliente.

Denominazione	Comune	Settore	Classe Addetti	Fatturato in miliardi
Corozite Spa	San Paolo D'Argon	Abbigliamento	100 - 199	10
G. Gaspari Bottoni Srl	Chiuduno	Abbigliamento	20 - 99	5
Great Lakes Chemical Italia Srl	Pedrengo	Chimico	100 - 199	n.d.
Icro- Coatings (ex Didonè) Spa	Bolgare	Chimico	20 - 99	37
S.I.A.D. Meccanica Spa	Bergamo	Chimico	100 - 199	120
Olmo G.Spa Superflexite Italia	Comun Nuovo	Gomma	20 - 99	n.d.
Fratelli Carlessi Spa	Urgnano	Meccanico	20 - 99	15
Somaschini Spa	Trescore Balneario	Meccanico	100 - 199	20
Gatti Precorvi Spa	Medolago	Metallurgico	20 - 99	25
O.C.M.L. Spa	Carobbio D'Angeli	Metallurgico	20 - 99	n.d.
Olván Srl	Lurano	Metallurgico	100 - 199	45
Robur Spa	Verdellino	Metallurgico	100 - 199	47
Fratelli Baldi Srl	Verdellino	Plastica	20 - 99	10
Induplast - Spa	Grumello Del Monte	Plastica	20 - 99	12
Nolan Helmets Spa	Brembate Di Sopra	Plastica	100 - 199	9
M.I.T.I. - Man. It. Tessuti Indemagl.	Zogno	Tessile	100 - 199	112
Maglificio Dalmine Spa	Dalmine	Tessile	100 - 199	23
TexCene Spa	Cene	Tessile	20 - 99	17

**Figura 4.1**  
**Indice di variazione trimestrale degli addetti (nelle imprese oltre 9 addetti)**



Fonte: elaborazione su dati CCIAAdi Bergamo

#### 4.4 I risultati della ricerca

L'eterogeneità delle situazioni aziendali con cui ci si è incontrati e la mancanza di un protocollo rigidamente strutturato delle interviste obbligano ad uno sforzo preliminare di definizione delle categorie interpretative dei risultati. Se assumiamo come chiave interpretativa l'evoluzione del lavoro, ed in particolare le modificazioni segnalate dall'imprenditore - o dal manager - nella percezione del ruolo che essi attribuiscono alle risorse umane, sarà opportuno ricondurre l'analisi dei risultati su tre sentieri principali: i rapporti tra tecnologia e abilità dei lavoratori, o detto in altri termini, tra macchina e contributo umano al processo produttivo; la possibilità di oltrepassare l'organizzazione del lavoro di tipo fordista; le risposte in termini di flessibilità messe in atto dall'impresa. I tre sentieri tracciati rimandano al quadro teorico descritto da G.C. Cainarca in questo stesso capitolo e si riconnettono alle comparazioni con alcuni modelli organizzativi lì efficacemente sintetizzati.

Quello che qui si vuole sottolineare, prima di entrare nelle considerazioni di merito sui singoli aspetti, è il contributo occupazionale che la tipologia d'impresa da noi presa in considerazione apporta sul mercato locale del lavoro e inoltre che la nostra attenzione si è rivolta alle persone che, all'interno della produzione lavorativa, rivestono un ruolo diretto.

Se si tratta di aziende che nelle analisi economiche si collocano generalmente nella fascia di piccola o tutt'al più media impresa, non bisogna dimenticare che rispetto al tessuto produttivo locale costituiscono

comunque un segmento già sufficientemente strutturato, spesso sono i clienti di una estesa trama di più piccole imprese subfornitrici. Tanto che, se consideriamo il contributo in termini occupazionali delle diverse imprese per classe dimensionale così come viene riportato nella tabella 4.1, la quota che riguarda il nostro campo osservato si attesta sul 29 per cento circa, mentre la quota più consistente spetta alle imprese sotto i dieci dipendenti (58.5%).

Inoltre, si è volutamente focalizzata l'attenzione, all'interno della struttura occupazionale dell'impresa, sul personale direttamente coinvolto nelle attività di produzione; questo perché si è ritenuto di "richiamare" l'intervistato al tema degli investimenti complessivi su tutto il personale e non solo su quello, peraltro decisamente minoritario in termini quantitativi relativi, impegnato nelle funzioni più strategiche o manageriali. Si è cercato insomma di fare emergere gli eventuali movimenti dalle posizioni più semplici a quelle più complesse nei percorsi di carriera interna, poiché la presenza di questi e la diversa intensità con

**Tabella 4.1**  
**Unità locali e addetti per classe dimensionale**

Classe addetti	U.L.		Addetti	
	v.a.	%	v.a.	%
1-19	64 834	97.1	172 273	58.5
20-199	1 847	2.8	85 146	28.9
200 e +	90	0.1	37 055	12.6
Totale	66 771	100.0	294 474	100.0

Fonte: elaborazioni su ASPO 1994

cui si presentano costituiscono probabilmente - a prescindere dalla qualità del processo lavorativo - l'indizio di una attenzione "strategica" dell'imprenditore rispetto alle risorse umane.

### ***Il ruolo della tecnologia***

Se si vuole superare l'ipotesi deterministica, che affida alla tecnologia un ruolo di preminenza nella capacità di indurre trasformazioni nei contenuti dell'attività lavorativa, finendo per relegare l'uomo in posizione subordinata, e si riconosce invece il complesso gioco di causazione reciproca che entra in atto nei processi lavorativi, occorre considerare le modalità di evoluzione delle professionalità degli operatori. Questo, sia nel caso in cui in seguito a sollecitazioni provenienti dal mercato le imprese hanno provveduto ad un consistente rinnovo dei macchinari, sia nel caso in cui il rinnovo delle maestranze, spesso a seguito di un turnover fisiologico, ha favorito investimenti nella direzione di nuovi prodotti o processi anche organizzativi. Una significativa obiezione all'ipotesi che vi possa essere espropriazione degli aspetti qualificanti del contributo dell'operatore da parte della macchina, riposa sull'osservazione che vi sono una serie di abilità di quest'ultimo non meccanicamente trasferibili. Emblematiche a questo riguardo le osservazioni di molti imprenditori intervistati, quando si soffermano su alcune figure professionali strategiche e "razionate": l'impastatore nel settore dei bottoni, l'imbastitore nella saldatura meccanica di un certo tipo, il tintore nel tessile. Queste professionalità hanno in comune la caratteristica di richiedere una serie di competenze e abilità complesse che qualche operatore acquisisce nel tempo e che non sono trasferibili con un apprendimento codificato. Poiché alcune di queste sono legate ad un aspetto di singolarità del prodotto che caratterizza l'impresa e la qualifica in termini competitivi sul mercato, questo tipo di specificità professionale appare fortemente collegata ad una determinata impresa e spesso non immediatamente trasferibile in altre, sia pure dello stesso settore. Si viene così a creare un legame di dipendenza reciproca che in qualche modo struttura l'efficienza del contratto tra lavoratore e impresa. Quando si assottiglia il margine di guadagno per prodotto e il ricorso al rinnovo in impianti è finalizzato in buona sostanza all'incremento di produzione per unità di tempo - ciò succede maggiormente nei prodotti a scarso valore aggiunto - è un po'inevitabile il confinamento dell'operatore ad un ruolo di alimentatore della macchina in posizione di vigilanza passiva; la quota crescente di tempo indispensabile per la

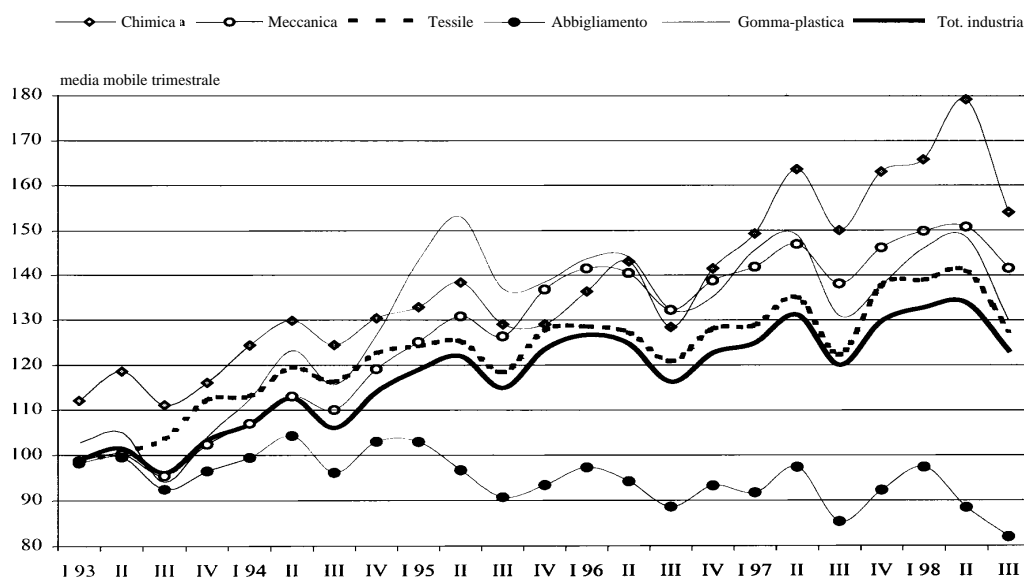
manutenzione viene generalmente assorbita dai tecnici, che al più richiedono un grado più attivo di sorveglianza per l'addetto. Quando però il rapporto tra specialista e operatore è affrontato in termini più strategici dalla direzione, anche con l'aiuto di protocolli di qualità, si crea una maggiore interdipendenza nell'affrontare i problemi che emergono durante le lavorazioni, con il risultato di una condivisione delle responsabilità e naturalmente uno scambio professionale più articolato e a più livelli: progettista, tecnico, operatore. Il settore meccanico, per quanto riguarda il nostro gruppo di imprese, dimostra di avere già imboccato in modo consistente tale percorso, e questo sia per quanto riguarda le produzioni "di precisione" che quelle ove le "tolleranze" richieste sono inferiori. Ciò non si può dire per le imprese dei settori tessile, abbigliamento e plastica. Per quanto riguarda invece il comparto "gomma", l'unica impresa intervistata, in realtà tratta poliuretano espanso e per il tipo di prodotto, collegato all'industria del mobile (produce sostanzialmente materiale per imbottiture), ha perciò una collocazione del tutto particolare rispetto al mercato. Le imprese bergamasche tipiche del settore sono invece quelle produttrici di guarnizioni, per altro molto concentrate territorialmente e che rappresentano una quota considerevole di tutta la produzione italiana. Le imprese chimiche meritano un discorso a parte in quanto, riguardando processi "continui", le modificazioni del prodotto sono inscindibili da quelle di processo e non si caratterizzano per innovazioni incrementali; richiedono quindi investimenti notevoli ed una capacità strategica della proprietà e del management. D'altra parte, come si è già avuto modo di sottolineare, questo settore detiene il primato positivo nella crescita della produzione negli ultimi cinque anni (figura 4.2).

Quello che però accomuna tutte le nostre imprese è l'aumento della varianza qualitativa dei prodotti: il fenomeno nuovo non è tanto l'aumento delle quantità acquistate dai clienti, quanto la differenziazione degli acquisti che sollecita e porta alla crisi l'organizzazione del lavoro per la produzione estensiva. La concorrenza diventa sempre più una concorrenza di servizio/qualità del prodotto che costringe l'impresa a rivedere i propri processi organizzativi.

### ***Prodotto/processo e occupazione***

La maggior parte delle imprese contattate dichiara una forte stabilità del prodotto; le innovazioni riguardano principalmente l'allargamento della gamma e le modifiche per la commercializzazione; ciò significa che i lotti di produzione si frazionano e quindi in

**Figura 4.2**  
**Indice di variazione della produzione (nelle imprese oltre 9 addetti)**



Fonte: elaborazione su dati CCIAAdi Bergamo

alcuni casi richiedono tecnologie che consentono tempi più brevi di modifica delle linee produttive; emblematico al riguardo il settore metallurgico ove l'introduzione del robot per saldatura a tecnologia laser consente ampia flessibilità al riguardo.

La conquista di quote di mercato sempre maggiori attraverso l'ampliamento della gamma è molto evidente, ad esempio, nel caso di un prodotto come il casco, dove nuove tecniche di lucidatura della calotta, più resistenti ad urti ed abrasioni, hanno consentito una "tavolozza" estremamente versatile dilatando così i prodotti a catalogo.

Nel caso di un prodotto a basso costo unitario come il bottone, le modifiche commerciali sono significativamente collegate ad uno spostamento progressivo del cliente finale: si è passati dalla merceria al confezionista e poi al designer di moda.

Nel settore della tessitura l'utilizzo di una determinata materia prima, inizialmente collegato ad una nicchia di mercato, viene progressivamente esteso ad altri comparti, con un'azione volta a provocare una modifica dei comportamenti della clientela.

Il settore chimico mostra alcune specificità collegate all'introduzione di nuovi componenti di base, in relazione alle nuove normative in campo ambientale, volte a contenere sempre di più gli impatti ecologici; in questo caso il laboratorio interno è impegnato in ricerca di soluzioni innovative che riguardano principalmente la fase di applicazione dei componenti. I suggerimenti del cliente sono in questo caso determinanti, per affinare progressivamente la qualità del prodotto e l'efficienza dei processi.

#### ***Apprendimento e condivisione del lavoro***

Quanto, i processi produttivi e l'organizzazione del lavoro, possano richiedere un intervento intelligente dell'operatore, risulta la condizione di partenza di una situazione lavorativa che genera apprendimento individuale. A questo proposito le situazioni riscontrate sono molto diverse. Si va da processi lavorativi ove l'introduzione di macchinari più automatizzati ha comportato una semplificazione del lavoro dell'operatore, all'introduzione di protocolli rigorosi all'interno di un sistema di qualità aziendale dove il lavoratore è responsabilizzato grazie ad una documentazione analitica - prodotta congiuntamente da tutto il personale del reparto - che accompagna il processo lavorativo reale. A fianco dell'azienda dove non sembra esserci neppure il tempo, per le persone, di capire ciò che succede a monte e a valle del proprio intervento, troviamo l'esperienza - questa però davvero esemplare - di un apprendimento fortemente stimolato anche attraverso momenti di formazione culturale gestiti dall'azienda durante l'orario di lavoro, che hanno a fondamento il favorire la comunicazione, interpretata come momento cruciale del lavoro, a tutti i livelli. D'altra parte l'adozione nel processo produttivo di un sistema di qualità talvolta persegue un addestramento più codificato; a questo punto allora si apre il dilemma se una semplificazione degli algoritmi di apprendimento sia foriera di un ampliamento dell'orizzonte conoscitivo e quindi stimolante, oppure persegua semplicemente una efficacia maggiore del controllo sul ciclo produttivo. Nel caso di un prodotto semplice, ove le variazioni si manifestano sugli aspetti di

forma, si riscontrano in alcuni casi strategie interessanti rispetto al personale in produzione; si formulano cioè protocolli di qualità che invitano l'operatore a "guardare" costantemente il cliente finale, tentando così di ricucire una frattura, tradizionale nelle aziende di questo tipo, tra il "commerciale" e il "produttivo". E' naturale che questi comportamenti non abbiano un riscontro nell'immediato; piuttosto possono produrre evoluzioni nell'atteggiamento delle persone verso un grado di maggiore consapevolezza al contenuto di servizio che la propria attività produttiva comporta.

#### ***Processi formativi e sistema di reclutamento***

L'atteggiamento dell'impresa nel confronto dei processi formativi mostra ambivalenze notevoli. Da una parte si lamenta la mancanza di una preparazione scolastica di base significativa, che consegna all'azienda persone predisposte al lavoro; dall'altra quando la formazione viene messa in atto all'interno della stessa in modo formalizzato, e ciò non è infrequente, le modalità sono spesso quelle legate all'introduzione di nuovi macchinari o alla mobilità tra i reparti soprattutto nella fase iniziale della carriera e in particolare in quelli ove le lavorazioni richiedono maggiore preparazione. Emblematico al riguardo risulta l'atteggiamento verso gli istituti di formazione professionale locali, ai quali spesso ci si rivolge per concordare l'avvio di una "scuola" del proprio prodotto, salvo poi verificare, all'atto pratico, l'impossibilità di prosecuzione per mancanza del numero di iscritti.

Esistono naturalmente eccezioni. In taluni casi si è instaurato un rapporto reciproco tra scuola e azienda molto intenso, con scambio di personale e *know how* in tutte le fasi del processo produttivo ove l'elemento formativo assume rilevanza. Si arriva così a corsi specifici per determinate applicazioni tecnologiche, come pure per l'apprendimento di una lingua, nel caso i rapporti con un cliente straniero siano determinanti. Vi sono inoltre casi in cui il percorso di mobilità all'interno dell'azienda, così come l'eventuale periodo di lavoro all'estero presso un cliente, sono strutturati in termini formativi. Esempio da questo punto di vista il comportamento dell'azienda che sollecita, incoraggia e sostiene il conseguimento del diploma o della laurea del proprio dipendente, in vista di una progressione interna di carriera molto stimolante.

Il sistema di reclutamento risulta conseguente all'atteggiamento di attenzione o meno agli aspetti formativi da parte dell'impresa. Il più delle volte si ha la sensazione che i criteri di selezione e recluta-

mento restino ancorati ad elementi generali di disponibilità, buona volontà e garanzie di comportamento corretto; insomma che sia salvaguardato il patto lavorativo; il resto non sembra rivestire eccessiva importanza.

Nel settore chimico e nelle imprese più strutturate invece il collegamento con il sistema scolastico resta un elemento importante, pure se si lamenta anche in questo caso un impoverimento del grado di formazione generale e specifica, arrivando ad equiparare il laureato di chimica di oggi al perito di ieri.

Emergono elementi interessanti in alcune aziende ove si è iniziato a reclutare personale femminile in reparti e mansioni tradizionalmente appannaggio dei maschi; ciò, oltre a confermare le difficoltà delle imprese nel reperimento di forza lavoro - nasce da questo problema infatti l'allargamento del campo di reclutamento - segnala cambiamenti interessanti negli sviluppi della forza lavoro.

Il ricorso al lavoro a part-time, interinale e a tutte le forme meno tradizionali ha una sua rilevanza notevole nelle imprese ove la stagionalità della produzione è marcata e peraltro è soggetta a nuove e fino a ieri inaspettate fluttuazioni.

#### ***Professionalità e rapporti con il mercato***

In una struttura produttiva come quella indagata, ove è preminente la realizzazione di beni intermedi, acquista rilevanza notevole l'analisi dei rapporti con il cliente, sia nella fase di acquisizione delle commesse che, soprattutto, nella fase di messa a punto del prodotto. Si realizza, attraverso questo tipo di rapporto con il mercato, una convergenza di interessi e quindi di attenzioni alla progressiva riduzione degli errori di progettazione, inevitabili in ogni processo. Il concorso indipendente, dal punto di vista dell'unità operativa, di più soggetti e quindi di lavoratori e organizzazioni diverse per competenze, conoscenze e professionalità, provoca un'attenzione diversa ai segmenti di realizzazione del prodotto e una maggiore possibilità di messa a punto del lavoro per prove ed errori. Naturalmente, anche da questo punto di vista i comportamenti delle diverse aziende contattate sono differenti, ma ci pare che anche quando il rapporto con il cliente è mediato da un protocollo contrassegnato da specifiche estremamente dettagliate - è il caso ad esempio delle società di ingegneria -, restano i margini per un contributo in termini di idee da parte delle maestranze; ciò succede anche quando l'intera attività di progettazione è realizzata dal cliente. Interessanti sono anche i rapporti con il cliente quando questi, come nel caso delle aziende collegate al

settore delle costruzioni, sono mediate da una terza figura che assume la responsabilità del prodotto finito con un'azione di coordinamento presso tutte le imprese coinvolte. Chi invece si trova a fornire anche il montaggio e la messa in opera in loco del manufatto realizzato sembra progressivamente spostare le risorse umane più qualificate in questo comparto; ciò determina una crescita professionale individuale dei lavoratori verso capacità orientate ai rapporti con il mercato, con un aumento inevitabile di responsabilità dovuto al ruolo, esplicito o implicito, di agente fiduciario dell'impresa.

In un'impresa con prodotto tradizionale e posizione di leadership mondiale di settore, dove la proprietà ha avviato una gestione dell'impresa di tipo manageriale, il disegno strategico in termini di personale si sta spostando verso l'investimento, attraverso nuove assunzioni, in figure non più legate al processo produttivo vero e proprio ma alla riqualificazione dei rapporti con il mercato. Sarà interessante in un prossimo futuro rilevare se ciò comporterà una esternalizzazione delle fasi del processo, attualmente completamente interno e verticale, e nel caso questo avverrà, se per decentramento o per acquisizione di lotti di lavorazione da parte di dipendenti che si costituiranno in impresa o comunque in forma di lavoro autonomo.

#### ***Reazioni dei lavoratori ai mutamenti richiesti***

Le differenze in termini generazionali in questo campo sono considerevoli. I lavoratori di mezza età risultano a volte spiazzati dai mutamenti richiesti; spesso si tratta solo di abitudini consolidate nel contratto, ma sappiamo quanto queste siano difficili da modificare poiché comportano una crescita della percezione del livello d'incertezza individuale sul futuro, spesso non compensate da un salario adeguato. Quando i mutamenti sono accompagnati da un piano, ad esempio di qualità aziendale, gli elementi di controllo sul futuro sembrano crescere, provocando una reazione positiva dei lavoratori che, anzi, si sentono coinvolti in un processo di crescita professionale e quindi valorizzati.

## **4.5 Conclusioni**

Le considerazioni svolte, desunte dalle interpretazioni delle evidenze emerse durante le interviste, non potevano essere ricondotte sotto un unico profilo interpretativo, pena la semplificazione della realtà. E' per questo motivo che abbiamo deciso di

rappresentare i risultati in termini descrittivi, sottolineando semplicemente le sfaccettature dei comportamenti. Queste brevi conclusioni vogliono però sottolineare un aspetto che nelle pagine precedenti è rimasto un po' in ombra e che rimanda, questo sì, ad un problema centrale ed unificante: in che cosa consiste l'oggetto di scambio tra manodopera e datore di lavoro, nel momento in cui si definisce un contratto nel mercato reale?

Possiamo, in ultima analisi, attraverso le risposte raccolte presso gli imprenditori, tentare di esplorare quale sia l'elemento cruciale dello scambio. Posto che il punto di origine risulta sempre e comunque la sollecitazione proveniente dal mercato e che questo oggi richiede una flessibilità produttiva sempre più marcata, ne consegue un'inevitabile necessità di riorganizzazione dei processi produttivi e del lavoro. Quando questa non si traduce nella scelta di trasferimento fisico dell'unità produttiva, induce nell'impresa comportamenti di ricerca di nuove soluzioni. Queste spesso prendono avvio con forme di investimento in macchine e tecnologia; in una seconda fase però non possono quasi mai eludere il problema delle risorse umane ed in particolare della possibilità di attingere a manodopera creativa; in questo senso allora il problema di come reperirla e mantenerla disponibile, costituisce il problema fondamentale per l'imprenditore; lo strumento a cui più spesso ricorre quest'ultimo per la ricerca di una soluzione è la diversificazione della struttura retributiva.

Dunque, se l'indagine è partita con il chiedersi se il problema del razionamento delle risorse umane possa ricollegarsi ad una problematica e persistente carenza di offerta di lavoro "istruita", quello che sembra emergere da questa esplorazione sul campo è che l'imprenditore percepisce come limite determinante la possibilità di ricorrere ad un contratto efficiente e stabile. In un certo senso l'impresa tenta allora di assorbire i fattori di incertezza che il mercato amplifica progressivamente attraverso la costruzione di un rapporto di "fiducia" con i lavoratori. La determinazione di forme di compenso, remunerazione ed incentivi che possano favorire tale rapporto può d'altra parte ridefinire il contratto di scambio nella direzione di un riconoscimento, da parte dell'imprenditore, del contributo di competenze che il lavoratore mette a disposizione dell'impresa.

#### **Note**

<sup>2</sup> Si coglie l'occasione per ringraziare tutti coloro che, nelle aziende, hanno messo a disposizione il loro tempo per la buona riuscita dell'indagine.