

**LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE OLTRE I CONFINI
ORGANIZZATIVI
PROSPETTIVA "APPRENDIMENTO/APPROPRIABILITÀ" ("AA") NEI
DISTRETTI INDUSTRIALI.**

Sergio Albertini

Università degli Studi di Udine
Dipartimento di Scienze Economiche

1. IPOTESI DI RICERCA

L'ipotesi di ricerca di partenza è che la gestione e lo sviluppo delle risorse umane siano questioni talmente cruciali che non possano essere affrontate e risolte in modo adeguato ed esaustivo entro i confini delle singole organizzazioni. In altri termini - e in analogia con la "classica" battuta, ricorrente tra i responsabili del personale, chela gestione del personale è troppo importante per essere lasciata nelle mani dei direttori del personale.... - la rilevanza dello sviluppo delle risorse umane, in linea generale, è tale da non poter essere risolta entro i confini organizzativi delle singole imprese. La questione che s'intende affrontare concerne quindi l'opportunità e l'utilità di individuare uno spazio inter-organizzativo che non sia totalmente pubblico (accessibile con facilità a tutte le organizzazioni) e che non sia totalmente privato (firm-specific) ed interamente appropriabile.

Esistono almeno due ragioni di fondo - peraltro connesse - che giustificano una riflessione in questa direzione:

- a) il problema dell'appropriabilità degli investimenti in formazione e sviluppo delle risorse umane, anche quando questi sono concepiti e realizzati da una singola organizzazione;
- b) la necessità di promuovere e di essere parte di percorsi o "traiettorie" di apprendimento condivisi da più organizzazioni che condividono anche il rischio connesso agli investimenti in capitale umano.

Le reti distrettuali forniscono un interessante esempio di "laboratorio" poiché presentano una densità relazionale che consente la condivisione di conoscenza informale. Il carattere sociale dell'apprendimento distrettuale dovrebbe rappresentare la

base per socializzare anche i problemi del lavoro e le relative politiche gestionali. Nonostante il generale riconoscimento del carattere sociale delle capacità, competenze, abilità utilizzate e prodotte nei distretti ben poca attenzione è stata dedicata alla gestione ed allo sviluppo delle risorse umane in tali ambiti. Conseguentemente, la riflessione è orientata a contribuire al superamento di tale carenza per formulare e proporre una prima ipotesi di un “modello distrettuale di sviluppo delle risorse umane”. L’ipotesi dell’utilità di prospettare un livello interorganizzativo distrettuale della gestione e dello sviluppo delle risorse umane si fonda su tre *trade-off*:

1. tra le crescenti esigenze di flessibilità nell’uso del fattore lavoro (controllo del costo del lavoro/efficienza) e le crescenti esigenze di *commitment*, coinvolgimento e motivazioni;

2. tra le crescenti necessità di investire in capitale umano (formazione e sviluppo) e il crescente rischio connesso all’appropriabilità dell’investimento; ciò, sia in relazione al problema di trattenere i lavoratori addestrati e formati, sia con riguardo alla rapida obsolescenza delle competenze e delle skill;

3. tra le esigenze di attrarre e ritenere “talenti” - fondata in buona misura sulle opportunità ad essi offerte di accrescere le loro possibilità di mobilità e occupabilità in altre organizzazioni - e quindi, la frequente eventualità che escano dall’organizzazione.

Il primo punto (Looise a altri, 1997) - peraltro rilevante - non è centrale nel presente lavoro. Più significativi ai nostri fini risultano i due punti successivi che appaiono strettamente interrelati e riconducibili al problema dell’appropriabilità. Nella letteratura sostanzialmente si ritiene che esista un legame tra le modalità di gestione delle risorse umane e la capacità di attrarre e trattenere “talenti” e lavoratori competenti e capaci (Hiltrop, 1999). E’ questa una questione cruciale non solo nelle maggiori imprese ma

anche nelle piccole imprese distrettuali. Da sempre queste ultime lamentano carenze di figure specializzate e profili professionali qualificati - soprattutto a livello di operai, capi e tecnici - e come tentino di proteggere e trattenere tali lavoratori. L'osservazione di alcune realtà distrettuali, peraltro, suggerisce di andare oltre la concezione tradizionale di formazione di skill specifiche per concentrare l'attenzione sulle "traiettorie di apprendimento" (Kamoche-Mueller, 1997); in questa direzione si tende a superare la tradizionale teoria dei mercati interni del lavoro (appropriabilità firm-specific del capitale umano) per definire uno spazio inter-organizzativo dove le risorse umane possano continuamente arricchire le loro conoscenze e competenze in "ambienti specifici di apprendimento".

2. L'EVIDENZA EMPIRICA: I "LABORATORI DISTRETTUALI"

La rilevanza dello spazio inter-organizzativo per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane emerge in modo particolarmente significativo se si considerano i sistemi produttivi locali o distretti industriali. La vasta letteratura sui distretti industriali italiani (Albertini, 1999; Biggiero, 1999 Pilotti,1999) mostra come tali sistemi possano essere considerati popolazioni di più organizzazioni che condividono il processo di apprendimento che è intrinsecamente collegato con la qualità del capitale umano. In questo senso, il distretto appare come un interessante "laboratorio" per riflettere sulla dimensione inter-organizzativa della gestione e dello sviluppo del lavoro. In questa sezione sono anticipati alcuni risultati qualitativi di una ricerca in corso sulla gestione delle risorse umane in due distretti friulani: il distretto della sedia di Manzano e il distretto del mobile del Livenza. L'indagine sul campo è stata effettuata tramite

interviste semistrutturate ad imprenditori, collaboratori dell'imprenditore, responsabili del personale, rappresentanti delle associazioni imprenditoriali e dei sindacati - territoriali ed aziendali - dei lavoratori; essa ha coinvolto fino ad oggi circa 20 imprese del distretto industriale di Manzano e circa 15 imprese del distretto industriale del Livornoⁱ, oltre a numerosi testimoni privilegiatiⁱⁱ. Il materiale informativo raccolto riguarda i seguenti aspetti: la configurazione della direzione del personale, le relazioni industriali, i processi di reclutamento e selezione delle risorse umane, la formazione, l'organizzazione del lavoro (con particolare riguardo alle forme di lavoro atipico ed all'orario di lavoro) e le politiche retributive. La dimensione delle imprese e gli altri assetti strutturali sono quelli tipici dei sistemi produttivi locali. Nella fase attuale i due distretti - operanti entrambi in settori maturi e basso valore aggiunto - mostrano un certo dinamismo ed una capacità di tenuta anche in relazione allo sviluppo di alcuni interessanti processi di apertura e di internazionalizzazione.

Relativamente ai problemi del lavoro, l'evidenza empirica mostra il prevalere di un "orientamento tipico" nelle imprese distrettuali. Innanzitutto emerge come la Direzione del Personale non esista come funzione formalmente istituzionalizzata (fanno eccezione alcune maggiori imprese) e come la gestione delle risorse umane sia svolta in modo "non intenzionale" da diversi soggetti e in diverse aree dell'organizzazione. Non esiste quindi il momento specialistico della gestione del lavoro ed una consapevole gestione "strategica" delle risorse umane. Il management delle risorse umane è in buona misura sovrapposto ed intrecciato alla gestione produttiva. Quest'aspetto di per sé non è evidentemente negativo alla luce della recente evoluzione verso la despecializzazione della DP anche nelle grandi imprese. La funzione Direzione del Personale (DIPER) è compresa e svolta dall'Imprenditore del Personale (IMPER): nella prevalenza dei casi è

l'imprenditore in prima persona a svolgere il ruolo di responsabile del personale. Le relazioni industriali non risultano particolarmente avanzate (assenza di conflitto ma arretrate nei contenuti); esse sono caratterizzate da contenuti livelli di sindacalizzazione sia degli imprenditori che dei lavoratori dipendenti (mediamente attorno al 30% degli occupati complessivi nei due distretti). La tradizionale cultura del lavoro si traduce in una elevata disponibilità dei lavoratori ad essere flessibili ed elastici nei confronti delle esigenze produttive. Il ricorso a forme di lavoro atipico è contenuto anche se recentemente si sono registrati alcuni segnali di inversione di tendenza con il crescente ricorso al lavoro interinale; scarsamente utilizzati sono il lavoro part-time, il lavoro a tempo determinato e le collaborazioni coordinate e continuative. L'utilizzo del lavoro interinale non è però privo di problemi poiché richiede l'inserimento rapido di lavoratori all'interno di squadre di lavoro molto coese, che hanno consolidato nel tempo *routines* e regole informali accettate e condivise; il lavoratore interinale è spesso escluso dalla dinamica sociale. L'utilizzo innovativo dell'orario di lavoro e le nuove forme di gestione del tempo di lavoro (Cappellari, 1999) sono sostanzialmente assenti; l'orario di lavoro è nella prevalenza dei casi "a giornata"; l'adozione dei regimi a turnazione avviene solo in poche imprese di media dimensione e impegnate nelle fasi a monte del ciclo produttivo del mobile e della sedia. Conseguentemente la principale fonte di elasticità e flessibilità è rappresentata dal ricorso massiccio al lavoro straordinario, paradossalmente "ordinario". Secondo fonti sindacali dell'area infatti circa l'80% dei lavoratori svolge lavoro straordinario con diverse frequenze; il 20% circa degli addetti svolgerebbe lavoro straordinario in modo abituale (10 ore di lavoro giornaliera, in molti casi compreso il sabato). In questo modo l'impresa è in grado di evadere gli ordini seguendo i ritmi della domanda ed i lavoratori incrementano significativamente le

retribuzioni “di fatto”. Al riguardo va sottolineata anche la questione della diffusa irregolarità fiscale e contributiva del lavoro straordinario. Questo aspetto, tra l’altro, consente di inquadrare formalmente i lavoratori in livelli inferiori rispetto a quelli previsti dai contratti nazionali settoriali. Più recentemente sono emerse forme aggiuntive di flessibilità quantitative e qualitative:

- nel primo caso si tratta del ricorso crescente a processi di esternalizzazione e di outsourcing (soprattutto nel distretto della sedia di Manzano) di alcune fasi accessorie del ciclo produttivo; le operazioni di trasporto, carico/scarico di materie prime, componenti e prodotti, di gestione del magazzino e di montaggio sono affidate a cooperative di lavoro che spesso operano “autonomamente” all’interno dei locali dell’impresa;
- nel secondo caso si tratta del crescente turnover che in molte imprese distrettuali raggiunge livelli elevati; è questo un fenomeno relativamente nuovo per le realtà distrettuali in questione che potrebbe favorire il rinnovamento delle capacità e delle competenze.

Il reclutamento e la selezione del personale sono realizzati prevalentemente all’interno delle imprese e curate direttamente dall’imprenditore; l’esternalizzazione di tali attività verso agenzie e società specializzate avviene solo in casi particolari. Recentemente con la comparsa del lavoro interinale le imprese utilizzano i servizi di selezione delle agenzie del settore per “affittare” in un primo tempo i lavoratori e successivamente reclutarli e inserirli a tempo indeterminato. In considerazione delle ridotte dimensioni del mercato interno del lavoro, le imprese si rivolgono prevalentemente al mercato esterno del lavoro; particolare attenzione è dedicata a quei lavoratori qualificati che hanno maturato significative esperienze lavorative in altre imprese. Le attività di

formazione dipendono in misura marcata dalle caratteristiche strutturali delle imprese, dimensione, tipologia produttiva (sedie, poltrone, tavoli, mobili) ed estensione del ciclo produttivo (prodotto finito e/o parti componenti e lavorazioni). L'apprendimento e la formazione *on the job* è sicuramente la modalità formativa più utilizzata; l'inserimento e l'addestramento dei giovani è spesso facilitato tramite l'affiancamento ad un lavoratore esperto. Molte delle imprese di maggiori dimensioni svolge attività di formazione *off the job* sostenute finanziariamente dal Fondo Sociale Europeo. Una delle questioni cruciali al riguardo è la difficoltà a "staccare" i lavoratori in formazione senza intralciare i ritmi e l'intensità delle attività operative correnti. Le attività formative avvengono prevalentemente all'interno delle imprese, anche con il supporto di docenti esterni. Solo poche imprese partecipano a progetti formativi esterni presso strutture private e pubbliche. La durata dei singoli interventi è riconducibile a due tipologie standard: moduli brevi di una o due giornate, preferibilmente durante il fine settimana (venerdì e sabato mattina); moduli di media durata da 40 a 60 ore complessive da realizzarsi nell'arco di uno/due mesi. In entrambi i casi la formazione avviene prevalentemente ma non esclusivamente durante l'orario di lavoro (in alcuni casi di sabato e/o in orario serale, solo parzialmente retribuito). Negli ultimi anni si è registrato un significativo cambiamento; fino alla fine degli anni '80 l'addestramento e la formazione avvenivano quasi esclusivamente sul luogo di lavoro. Nella fase attuale nel distretto di Manzano, ad esempio, trovano occupazione molti giovani provenienti da Centri di Formazione Professionale esterni al distretto oltre che dall'Istituto Professionale di S. Giovanni al Natisone. Oggi quindi una parte della domanda di formazione trova parziale soddisfazione presso le scuole professionali. La formazione aziendale si innesta successivamente sulla formazione scolastica di base. Quest'ultima, diversamente dal

passato (corsi di formazione finanziati dal Fondo Sociale Europeo), nella maggior parte delle imprese avviene attraverso interventi di consulenti ed esperti. In particolare, l'impresa organizza ed attiva degli incontri - 2/3 volte il mese - con società di consulenza specializzate coinvolgendo i responsabili/manager delle attività selezionate ed i relativi addetti ai vari livelli. In questi incontri si esaminano i diversi problemi e si definiscono le soluzioni eventualmente da adottare; questo tipo di formazione produce effetti immediatamente operativi. Un secondo aspetto relativamente nuovo - che riguarda soprattutto le imprese che hanno intrapreso processi di diversificazione produttiva (dalla sedi ad altri accessori di arredamento) - concerne il crescente inserimento di tecnici qualificati provenienti dal mercato esterno del lavoro. Il processo di apprendimento interno in questi casi non è tanto fondato su azioni formative specifiche, quanto dal meccanismo di socializzazione delle nuove competenze che il tecnico porta con sé. Le politiche retributive avvengono all'interno del quadro normativo del contratto nazionale e, relativamente al distretto del Livenza della provincia di Pordenone, nell'ambito di un accordo territoriale. I fenomeni di rilievo sono: il fatto che i lavoratori specializzati siano contesi produce un incremento significativo delle retribuzioni "ad personam" delle figure professionali più critiche; l'elevato ricorso al lavoro straordinario spesso remunerato "fuori busta". Tra l'altro, le politiche di trattenimento dei lavoratori più *skilled* basate su incentivi salariali avrebbero fortemente rallentato il tradizionale processo del mettersi in proprio e dell'autoimprenditorialità. Tutti gli aspetti considerati richiederebbe ulteriori approfondimenti specifici sul campo. Il materiale informativo, anche se parziale, consente comunque di far emergere una gestione delle risorse umane arretrata all'interno delle imprese distrettuali riconducibile a:

- assenza di una consapevole iniziativa strategica
- assenza di una specializzazione funzionale
- relazioni industriali poco sviluppate
- flessibilità del lavoro tradizionale
- carenza di investimenti in formazione.

In ognuna di queste aree inoltre emerge la non capacità e/o la non convenienza della singola organizzazione distrettuale ad affrontare e risolvere adeguatamente i nodi problematici e quindi l'opportunità di progettare e costruire uno spazio specializzato di azione a livello inter-organizzativo. In questa direzione si registrano alcuni segnali deboli di processi organizzativi in atto. Due esempi risultano particolarmente significativi, nell'area della formazione e nell'area delle relazioni industriali:

- a) la costituzione della Associazione ex-allievi dell'Istituto Professionale S. Giovanni per il rilancio della formazione di distretto (Manzano);
- b) il contratto d'area sulla variabilità retributiva del distretto del Livenza (provincia di Pordenone).

a) L'Associazione è di recentissima fondazione e i suoi strumenti operativi sono tuttora in corso di definizione. L'iniziativa è stata intrapresa dagli ex-allievi dell'istituto, oggi prevalentemente imprenditori e manager delle imprese del distretto. L'obiettivo che intende perseguire è chiaro e focalizzato: la promozione, rivalutazione e sviluppo del ruolo dell'Istituto professionale di S. Giovanni nella formazione di competenze critiche per il distretto, ruolo che si è fortemente indebolito nel passato. La situazione attuale infatti vede l'istituto professionale come una scelta di ripiego da parte dei giovani e dei loro genitori rispetto ad altri percorsi formativi. Anche l'interesse delle imprese locali

per questa offerta formativa appare molto debole. L'Istituto inizialmente era nato come corso serale, successivamente grazie ai finanziamenti delle imprese si è trasformato in scuola professionale volta alla formazione di risorse umane direttamente impiegabili nel contesto produttivo locale. Progressivamente però l'istituzione pur continuando in tale ruolo, si è gradualmente allontanata dai bisogni della domanda di lavoro e sono venuti meno i rapporti di collaborazione con le imprese che avevano determinato al sua nascita. L'Associazione degli ex-allievi si propone, da un lato, di recuperare e riqualificare l'immagine dell'Istituto e, dall'altro lato, di riallacciare i rapporti con le imprese del distretto, sia attraverso il coinvolgimento diretto dei soci aderenti all'associazione (che come si è detto gestiscono e dirigono imprese del distretto), sia mediante lo sviluppo di un orientamento imprenditoriale all'interno dell'Istituto scolastico basato sulla co-progettazione dei contenuti e delle modalità formative con le imprese.

b) All'interno della parte del distretto del Livenza della provincia di Pordenone è stata recentemente sperimentata una forma innovativa di contrattazione territoriale. Si tratta dell'accordo sul "premio di produzione" siglato il 29 luglio 1996 tra l'Associazione Industriali del legno, l'Unionlegno dell'API e la Filca-Cisl, la Fillea-Cgil e la Feneal-Uil. L'accordo è considerato particolarmente innovativo e unico nel suo genere; la sua peculiarità è il tentativo di coordinare una regolamentazione territoriale con l'autonomia a livello aziendale. L'oggetto dell'accordo è particolarmente rilevante e riguarda l'introduzione della variabilità retributiva in linea con la logica introdotta dal cosiddetto "accordo Ciampi", ovvero del Protocollo Interconfederale del 23 luglio 1993. L'accordo perfeziona una "Intesa sul premio globale di risultato", individuando indicatori e parametri di valutazione atti a correlare la variabilità salariale al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali. L'originalità dell'accordo non è tanto nella

individuazione dei sei parametri di riferimento quanto nel fatto che la loro selezione, applicazione e modalità di adozione operativa possano decidersi a livello aziendale. L'intesa d'area definisce un *set* di possibili soluzioni mentre è demandato alla contrattazione aziendale la scelta della soluzione "personalizzata". I parametri individuati sono: miglioramento dell'andamento infortunistico; miglioramento dell'indice di partecipazione (presenza); miglioramento dell'indice di qualità esterna; consumi energetici; miglioramento innovazione produttiva; miglioramento dei tempi di consegna. Si tratta di obiettivi da perseguire su base annua a cui riferire il premio globale di risultato. Non si entra qui nel merito del significato specifico dei parametri e degli algoritmi di calcolo degli indicatori aziendali. Sicuramente l'accordo presenta punti di debolezza nel merito di tali aspetti. In questa sede ciò che interessa è la logica di fondo del processo di regolazione dell'accordo che favorisce lo sviluppo e la modernizzazione delle relazioni industriali. Tutti i momenti di verifica (incontri annuali a livello territoriale delle parti per l'analisi del funzionamento dei meccanismi) rappresentano un investimento in comunicazione tra i diversi attori delle relazioni industriali.

Entrambi gli esempi considerati implicano un coordinamento delle politiche gestionali del personale delle imprese a livello di rete distrettuale.

3. VERSO UN MODELLO DISTRETTUALE DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: LA PROSPETTIVA APPROPRIABILITÀ-APPRENDIMENTO (AA)

Il materiale informativo proposto è tuttora parziale e frammentario. I segnali deboli provenienti dalle realtà distrettuali esaminate consentono comunque di riflettere attorno ad una ipotesi di modello distrettuale di gestione delle risorse umane a livello inter-organizzativo, non sostitutivo ma complementare a quello di pertinenza delle singole organizzazioni. Nella fase attuale si è in presenza sostanzialmente ad una sorta di segmentazione tra il mercato del lavoro interno alle singole imprese ed il mercato locale del lavoro del distretto. Al riguardo si può far riferimento alla letteratura specializzata in tema di flessibilità del lavoro (Turati, 1996) e di *HRM and the flexible firm* (Legge, 1995) ed in particolare al modello di Atkinson dell'impresa flessibile. L'autore (Atkinson, 1984) suggerì a metà degli anni 80 un approccio basato su tre forme di flessibilità: flessibilità finanziaria; flessibilità numerica; flessibilità funzionale. Secondo Atkinson le organizzazioni tenderebbero a raggiungere una sorta di combinazione ottimale di queste tre forme di flessibilità attraverso la segmentazione della forza lavoro in due gruppi: un gruppo *core* ed un gruppo *peripheral*. Senza entrare nel merito del dibattito e dell'analisi critica a cui è stato sottoposto tale modello (Legge, 1995), si può osservare come le imprese distrettuali, in effetti, nel corso degli ultimi anni abbiano cercato di perseguire, in parte, tale via "neo-fordista" di recupero di flessibilità. La ricerca sul campo ha mostrato infatti una crescente tendenza a segmentare la propria occupazione in tre gruppi:

- il segmento primario (risorse umane critiche e in modo particolare lavoratori qualificati e specializzati con competenze specifiche, difficilmente sostituibili e molto “appetibili” e richiesti dalle imprese concorrenti del distretto);
- il segmento secondario di quantità (risorse umane generiche - anche a livello impiegatizio - facilmente rimpiazzabili, a domanda variabile e reperibili sul mercato locale del lavoro);
- il segmento secondario di qualità (risorse umane altamente specializzate, a domanda saltuaria e reperibili sul mercato della consulenza).

Se la strategia della segmentazione è risultata efficace in prima battuta e per una strategia difensiva dei distretti, essa si è rivelata inadeguata per una strategia di rilancio e riposizionamento competitivo.

Nella fase attuale emergono infatti i primi chiari segnali della insufficienza di tale orientamento - soprattutto all'interno delle imprese leader che stanno guidando i distretti verso l'apertura alle reti internazionali (Corò-Grandinetti, 1999) - che non risolve le crescenti tensioni qualitative e quantitative esistenti nei mercati interni del lavoro e nel mercato locale del lavoro. Ciò in relazione ad alcune evidenti contraddizioni:

- innanzitutto, il fatto che la “specificità” di alcune figure chiave non è - se non in pochi casi - *organization-specific* ma *district/network-specific*; non si spiegherebbe altrimenti la elevata occupabilità distrettuale di tali competenze e le esplicite politiche di trattenimento dei lavoratori coinvolti anche sulla base di remunerazioni crescenti;
- in secondo luogo, il fatto che la formazione - e soprattutto il suo aggiornamento dinamico e continuo (formazione continua) - delle nuove competenze richieste non può essere fatta interamente nei mercati interni del lavoro che presentano una forte

inerzia conservatrice, non favorevole ai necessari processi di innovazione organizzativa, manageriale e tecnologica;

- in terzo luogo, anche l'elasticità nell'utilizzo di forza lavoro generica non è priva di problemi di varia natura quali: la carenza di offerta di lavoro locale in questo specifico segmento e la complessità del processo di inserimento e contestualizzazione di forza lavoro esterna, a volte di provenienza extracomunitaria; le difficoltà ad utilizzare lavoro atipico (lavoro interinale, part-time e collaborazioni coordinante e continuative) non rispondenti alle "formule socio-organizzative" delle imprese distrettuali (clima "familiare", relazioni informali, team di lavoro interfunzionali informali - coinvolgenti anche lavoratori non particolarmente qualificati - che richiedono un lungo processo di socializzazione).

Queste contraddizioni - analogamente a ciò che sta accadendo nelle medio-grandi imprese integrate - fanno emergere l'esigenza di una evoluzione verso una via "post-fordista" anche per le piccole imprese dei distretti industriali; tale esigenza deriva dal fatto che è sempre meno possibile e/o meno conveniente mantenere una netta separazione tra il nucleo centrale competente e pensante delle risorse umane (peraltro sempre meno appropriabile) e la fascia periferica operativa e non pensante delle risorse umane. Il mantenimento ed il rafforzamento della posizione competitiva dentro e fuori il distretto richiede sempre più di sfruttare tutte le energie, le intelligenze e le competenze, comprese quelle tradizionalmente considerate parte del mercato interno del lavoro secondario. Il vantaggio competitivo delle imprese distrettuali deriva in buona misura dalla efficacia del processo di interazione sociale di tratti, motivazioni, conoscenze, competenze e abilità appartenenti a tutti i lavoratori della "squadra", che è alla base del processo sociale di apprendimento organizzativo.

In questa situazione la segmentazione lavoro centrale - lavoro periferico risulta inefficace. Più utile appare la riformulazione del modello “duale” di Atkinson per passare dalla strategia di segmentazione del mercato del lavoro alla strategia di segmentazione della organizzazione e gestione delle risorse umane della rete distrettuale. Cosa significa? Semplicemente che alcune attività della catena del valore delle risorse umane possono e devono trovare un adeguato spazio all’interno delle singole organizzazioni e che altre attività possono essere oggetto di esternalizzazione, non verso il mercato, ma nella rete interorganizzativa distrettuale. Non si intende quindi riproporre la “classica” scelta di *make or buy*, quanto piuttosto di scegliere e decidere il grado e i confini di appropriabilità del mercato interno del lavoro e di condividere ed essere parte di una “traiettoria di apprendimento” inter-organizzativa.

La prospettiva “appropriabilità-apprendimento” (Kamoche-Mueller, 1997) appare particolarmente utile al riguardo. Gli autori sostengono che il mercato interno del lavoro sia un meccanismo di appropriabilità sempre più debole in una situazione in cui il concetto di “skill specifiche” è sempre meno chiaro e i “diritti di proprietà” su tali skill sono sempre più indefiniti. Il fattore principale di appropriabilità delle risorse umane risulta quello di garantire nel tempo opportunità di apprendimento, all’interno di una “traiettoria di apprendimento” che non può essere contenuta dentro la singola organizzazione. Per questa via si giunge a prefigurare un crescente orientamento dei lavoratori al *commitment* (pluridimensionale) ed al coinvolgimento all’apprendimento piuttosto che al *commitment* (monodimensionale) ed al coinvolgimento all’organizzazione. L’idea è che stia diminuendo il peso della variabile “valori condivisi” e che stia prendendo sempre più quota la variabile “apprendimento di

squadra” (*joint learning*). La prospettiva appropriabilità-apprendimento mostra come uno dei passaggi critici in questa fase sia la transizione dalla formazione - intesa come processo costitutivo di specifiche competenze e skill - all’apprendimento come sviluppo di ampie ed estese capacità di creazione e sfruttamento di nuova conoscenza, all’interno di “traiettorie di apprendimento”. E’ proprio qui che emerge il dilemma principale: l’elemento critico di attrazione e di coinvolgimento delle risorse umane risiede - paradossalmente - nella costruzione di percorsi di occupabilità anche all’esterno dell’organizzazione attraente. In altre parole nel momento in cui l’organizzazione costruisce le condizioni della appropriabilità di lavoratori critici essa produce anche le condizioni del turnover in uscita. Tale contraddizione appare quindi irrisolvibile dentro i confini organizzativi: essa richiede la costruzione di uno spazio inter-organizzativo, condiviso e regolato. Il problema ha due facce: l’organizzazione deve preoccuparsi della gestione interna delle risorse umane e, al tempo stesso, partecipare attivamente alla regolamentazione e gestione del lavoro di uno spazio inter-organizzativo specifico, che ha caratteristiche ben diverse dal mercato esterno del lavoro. La soluzione può essere (a) nella partecipazione al processo collettivo distrettuale di apprendimento inter-organizzativo continuo e (b) nella parallelo sviluppo di capacità di assorbimento interno della conoscenza co-prodotta (*absorptive learning*).

La logica appare particolarmente adatta per le reti distrettuali. Dai casi considerati emerge con chiarezza come esista questa doppia esigenza e come richieda due distinti task, evidentemente correlati, della gestione delle risorse umane:

- il task dello specialismo (*staff* ?) di approntamento e di governo del lavoro a livello distrettuale; ciò richiede il coordinamento - sulla base di regole trasparenti e condivise - delle politiche aziendali per la costruzione e lo sviluppo di una traiettoria

di apprendimento comune per l'innovazione e per l'apertura comunicativa verso l'esterno;

- il task del sistemista (*line?*) che contestualizza e valorizza in modo personale nella specifica organizzazione le competenze e le capacità esistenti nella rete distrettuale.

La prospettiva appropriabilità/apprendimento può essere costruita utilizzando tre leve principali:

- la leva della formazione network-specific; si tratta di creare le condizioni dello sviluppo della formazione continua con una distribuzione trasparente degli investimenti e dei rischi connessi allo sviluppo delle risorse umane (Costa - Rullani, 1999); le singole organizzazioni devono essere coinvolte nei processi di co-progettazione dell'azione formativa e devono contribuire al sistema di apprendimento distrettuale socializzando le conoscenze e le competenze possedute; ciò dovrebbe favorire il mantenimento e l'arricchimento dinamico delle competenze chiave del distretto; l'accesso a tali competenze e la loro circolazione e mobilità inter-impresa potrebbe essere favorito da un parallelo processo di certificazione delle professionalità base;
- la leva della costruzione del quadro delle relazioni industriali di distretto nel quale personalizzare

le strategie e le politiche aziendali; iniziative a livello inter-organizzativo - quali quelle dell'accordo sul premio di risultato del 1996 nell'Alto-Livenza - favoriscono una definizione non rigida delle regole del gioco entro cui può avvenire lo scambio impresa-lavoro, orientate a superare forme di flessibilità tradizionali e discutibili; l'introduzione della variabilità retributiva - con soluzioni personali per ogni singola organizzazione -

dovrebbe favorire una nuova gestione dell'orario di lavoro ed un contenimento del ricorso al lavoro straordinario;

- la leva della organizzazione del mercato del lavoro distrettuale con l'introduzione di forme di regolamentazione del turnover e della mobilità inter-impresa e di politiche di "accoglienza" e contestualizzazione di quote di offerta di lavoro - sempre più necessarie - provenienti da contesti culturali distanti. Si ritiene che in prospettiva il vantaggio competitivo dei sistemi produttivi locali deriverà anche dalla capacità di attrarre competenze qualificate e innovative dall'esterno e, soprattutto, dalla capacità di inserire e valorizzare lavoratori extra-comunitari.

In tutti e tre i casi, non si tratta di esprimere solo una domanda di intervento da parte delle istituzioni pubbliche e/o di richiedere di politiche del lavoro e della formazione calate dall'alto, ma piuttosto di attivare ed avviare processi di cooperazione inter-impresa dal basso, con il diretto coinvolgimento degli attori interessati.

NOTE

i¹ Le principali imprese contattate nel distretto di Manzano sono: Intersedia, Buiani, Sedie Friuli, Plurima (gruppi ID Export), Atika, Crabo (gruppo Lovato), Effezeza, Ergos Export (gruppo Group Sedia), Faseco, ID Export, L.I.S.A., Olivo&Godeassi (gruppo Grup Sedia), Pali, Palma (gruppo Group Sedia), Potocco, S.I.C.E.A.

Nel distretto del Livenza le principali imprese coinvolte sono: Dall'Agnese, Italcurvi, Martex, Mercury, Mobilificio Florida, Presotto Rino, Rossetto, Sacma, San Giacomo, Santarossa, Stival, Verardo, Zaccariotto.

ii¹Esponenti dei sindacati dei lavoratori e delle associazioni imprenditoriali, degli istituti professionali (Istituto Professionale S. Giovanni, IPSIA di Brugnera), dei centri servizi (Catas) e di società di consulenza (Felcaro, Ecosyn, Orga Nordest).

BIBLIOGRAFIA

Albertini, S. 1999. Networking and division of labour - The case of industrial districts in the North-East of Italy. *Human Systems Management*, 18(2).

Atkinson, J. 1984. Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16 (8).

Biggiero, L. 1999. Markets, hierarchies, networks, districts: A cybernetic approach. *Human Systems Management*, 18(2).

Cappellari, R. 1999. Il valore del tempo di lavoro. *Sviluppo&Organizzazione*, n.172 (maggio-giugno).

Corò, G. - Grandinetti, R. 1999. Evolutionary patterns of italian industrial districts. *Human Systems Management*, 18(2).

Costa, G. - Rullani, E. 1999. (a cura di) *Il maestro e la rete - Formazione continua e reti multimediali* Milano. Etas.

Hiltrop, J.M. 1999. The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4).

Kamoche, K. - Mueller, F. 1997. Knowledge and Appropriation. *Human Resources Management*. Paper presentato al 13° Egos Colloquium. Budapest.

Legge, K. 1995. HRM: towards the flexible firm, 5° capitolo del volume *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. London. Macmillan.

Looise, J.C. - de Lange, F. - de Leede, J. - van Riemsdijk, M. 1997. Balancing between cost effectiveness and commitment: labour flexibility strategies in an institutional context. Paper presentato al 13° Egos Colloquium. Budapest.

Pilotti, L .1999. Evolutionary and adaptive local systems. In North East Italy: Strategies of localized learning, open leadership and cooperation. Towards imperfect communitarian capitalism. Human Systems management, 18(2).

Turati, C. 1996. Organizzazione flessibile, flessibilità del lavoro e relazioni sindacali in
Boldizzoni D. - Nacamulli R.C.D.- Turati C. (a cura di) Integrazione e conflitto -
Relazioni sindacali, flessibilità e marketing del personale. Egea.

i i

i

ii