

Profili istituzionali e gestione delle risorse umane: il caso dell'Emilia-Romagna nell'esperienza comparata

Marco Biagi e Michele Tiraboschi (*)

Sommario

1. Introduzione: le ragioni di una ricerca. **2.** Indicazioni di metodo e descrizione del “piano di ricerca”. *Parte I: La gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna.* **3.** Caratteristiche delle unità locali analizzate. **4.** Tendenze del mercato di riferimento. **5.** Direzione del personale/gestione risorse umane come strategia dell'organizzazione. **6.** Prassi di gestione del personale: dimensioni della forza lavoro, politiche di assunzione e selezione del personale, rapporti di lavoro atipici. **7.** Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane: le politiche formative. **8.** Retribuzioni e *benefits*: fonti, livelli e tipologie. **9.** Strategie di comunicazione in azienda e rapporti con i lavoratori. *Parte II: La gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nel quadro dell'esperienza comparata.* **10.** Analisi comparata: i dati del *Price Waterhouse Cranfield Project 1995-1996*. **11.** Conclusioni. *Parte III: Materiale di documentazione.* **Allegato.** Nota Metodologica.

1. Introduzione: le ragioni di una ricerca.

Sebbene con un certo ritardo rispetto ad altre discipline scientifiche incentrate sull'analisi del fattore “lavoro”, nel corso degli ultimi anni anche la riflessione giuslavoristica si è via via sempre più frequentemente indirizzata nello studio dei profili normativi e dei vincoli istituzionali connessi al mutamento dei modelli di organizzazione del lavoro e di comportamento in azienda.

I non pochi problemi giuridici che scaturiscono dalle profonde trasformazioni intervenute nei processi produttivi e nelle strategie imprenditoriali — e segnatamente la compatibilità di alcune tra le più innovative tecniche di gestione delle risorse umane rispetto ad un quadro normativo chiaramente tracciato con riferimento ad un'ipotesi di organizzazione del lavoro di tipo tayloristico-fordista (AA.VV., 1997) — hanno definitivamente contribuito ad evidenziare che il diritto del lavoro non è soltanto una tecnica di tutela o di emancipazione di un soggetto caratterizzato da sottoprotezione sociale e dipendenza economica. Indubbiamente, sia per definizione dogmatica che per sviluppo storico, il diritto del lavoro è un diritto sociale e distributivo. Tuttavia, proprio i recenti studi sulle forme e sui vincoli di flessibilità nell'impiego della manodopera (Castelvetri L., 1997), stanno a dimostrare che il diritto del lavoro è (o, comunque, può essere) anche altro, e precisamente un diritto della produzione e cioè uno strumento di gestione dell'impresa e di regolamentazione delle modalità di incontro tra capitale e lavoro (cfr. Lyon-Caen G., 1980, spec. p.

note

(*) In questo articolo sono sintetizzati i risultati di una indagine empirica su *Tecniche e stili di gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nel quadro dell'esperienza comunitaria* svolta dagli Autori per conto dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Regione Emilia-Romagna e nell'ambito del network europeo di ricerca della *Price Waterhouse Cranfield Survey* coordinato dal Prof. Chris Brewster della School of Management della Cranfield University (U.K.).

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
 Marco Biagi
 e Michele Tiraboschi

517; per la dottrina italiana v., più recentemente, Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T., 1992, p. 5).

Al riguardo si deve comunque rilevare che lo studio giuridico dei paradigmi di organizzazione del lavoro e di gestione del fattore lavoro in azienda si regge il più delle volte su una generalizzazione di alcune parziali e frammentarie rilevazioni empiriche di un fenomeno dai contorni tuttora sfumati e in continua evoluzione (sul punto, con riferimento al modello dell'impresa flessibile di Atkinson J., 1985, cfr. Pollert A., 1988, pp. 281-316). Quantomeno in Italia, mancano infatti ricerche di carattere interdisciplinare dirette a fornire un'articolata ricostruzione delle tecniche e degli stili di gestione delle risorse umane effettivamente adottati nei diversi contesti produttivi ed aziendali. Le stesse indagini sulle imprese, del resto, sono tradizionalmente orientate più alla misura degli aggregati economici che all'analisi delle strategie organizzative e dei comportamenti gestionali relativi al fattore lavoro.

Scopo di questo studio è appunto quello di fornire una rappresentazione il più possibile affidabile di alcuni dati statistici relativi alle politiche e alle prassi di gestione delle risorse umane in un'area significativa del nostro Paese, per poi procedere ad una loro valutazione (e valorizzazione) da un punto di vista giuridico-istituzionale in stretta comparazione con dati sostanzialmente omogenei, in quanto raccolti sulla base di analoghe opzioni metodologiche e direttive operative, provenienti da contesti economici, giuridici e sociali differenti. L'idea di una ricerca su scala europea nasce appunto dal tentativo di misurare fino a che punto il contesto giuridico-istituzionale possa influire sulla adozione di determinate politiche di gestione del personale in azienda.

Presupposto di questo tentativo è, naturalmente, l'individuazione di un collettivo di rilevazione rappresentativo e scientificamente attendibile (per le opzioni metodologiche di carattere generale seguite nel corso di questa ricerca v. Brewster C., Hegewisch A., Mayne L., Tregaskis O., 1994, pp. 230-245, e ivi ampi riferimenti bibliografici).

In proposito, proprio la necessità di coniugare rigore scientifico e profondità d'indagine con l'aspirazione ad analizzare comportamenti organizzativi, strategie gestionali e politiche del lavoro in un numero il più ampio e significativo possibile di unità produttive ha costituito il problema maggiore da risolvere nell'impostare il lavoro di rilevazione empirica. Trattandosi della prima edizione della ricerca (1), si è ritenuto opportuno focalizzare l'indagine su un'area campione rappresentativa come l'Emilia-Romagna, al fine di poter concentrare la rilevazione in un ambito territoriale omogeneo, caratterizzato da un elevato numero di unità produttive e dalla prevalenza di aziende di medio-piccola dimensione, e pertanto adatto ad una elaborazione su scala ottimale (v. la "Nota metodologica" di cui all'Allegato 1, *Parte III* della Ricerca).

I dati così ottenuti, relativi a 108 unità produttive con più di cento dipendenti, sono poi stati disaggregati (utilizzando come punto di discriminazione la soglia dei duecento addetti) e comparati a livello sovranazionale con quelli forniti dal network europeo di ricerca del *Price Waterhouse Cranfield Project*, in modo da fare dell'Emilia-Romagna il campo d'indagine per un progetto su scala comunitaria.

Peraltro, proprio in ragione della difficoltà di individuare un attendibile campione di riferimento su scala nazionale e/o regionale che fosse agevolmente comparabile in termini sovranazionali, ci si è comunque limitati a svolgere un'analisi per così dire preliminare, sostanzialmente diretta (e circoscritta) a rilevare alcune linee generali di tendenza e ad agevolare l'impostazione di alcuni primi tentativi di lettura e di studio in chiave giuridica delle prassi di gestione delle risorse umane in ambito regionale nel quadro dell'esperienza comunitaria; tentativi allo stato sicuramente meritevoli di ulteriori e ben più specifici approfondimenti proprio a partire dalle indicazioni e dalle linee guida tracciate in questa prima esperienza di lavoro (2).

note

(1) Questo vale in realtà soltanto per l'Italia, visto che il *Price Waterhouse Cranfield Project* è operativo dal 1989-1990 e ha già raggiunto tre diverse edizioni.

(2) Per una esposizione completa dei dati raccolti nel corso della ricerca, v. Biagi M., Pacher B. (a cura di), *La gestione delle risorse umane nel quadro dell'esperienza comunitaria: il caso della Regione Emilia-Romagna*, Osservatorio del mercato del lavoro Regione Emilia-Romagna, Bologna, 1996.

2. Indicazioni di metodo e descrizione del “piano di ricerca”.

Gestione delle risorse
umane in
Emilia-Romagna
nell'esperienza
comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

La raccolta dei dati qui di seguito sintetizzati e commentati è avvenuta nel corso del 1995 con il metodo del questionario postale.

Il questionario è stato preventivamente concordato con gli altri partner europei di ricerca ed in particolare con il centro coordinatore dell'intero progetto, il *Centre for European Human Resource Management* della Cranfield University (U.K.) (3), ed è poi stato inviato alle unità produttive operanti in ambito regionale con più di cento addetti (collettivo ricostruito alla stregua delle indicazioni metodologiche contenute nell'Allegato 1 della *Parte III* della Ricerca: *Materiale di documentazione*).

Le domande contenute in questo complesso questionario sono state elaborate al fine di fornire informazioni essenziali e il più possibile rilevanti circa le tecniche di gestione del personale, di organizzazione del lavoro e di valorizzazione della “risorsa umana” adottate nelle organizzazioni oggetto della ricerca. Idea di fondo — e al contempo punto di partenza — del questionario è stata l'esigenza di verificare, come già accennato, fino a che punto il contesto normativo ed istituzionale nazionale possa influire sulle politiche di gestione del personale adottate dalle imprese in esame e sulle prassi formative adottate in ambito regionale. Si è trattato, in altri termini, di valutare i vincoli e le eventuali rigidità normative poste in un determinato contesto nazionale rispetto a cambiamenti economici, strutturali e sociali che hanno oramai una dimensione europea se non mondiale e che dunque sembrano richiedere risposte identiche dal punto di vista della gestione della forza lavoro.

In questa prospettiva d'indagine si è allora cercato di formulare un questionario che contribuisse — sul versante della Regione Emilia-Romagna — a chiarire in particolare due aspetti in tema di gestione delle risorse umane:

1) da un lato, e con riferimento alle peculiarità del sistema produttivo emiliano-romagnolo caratterizzato da una larga presenza di imprese di piccole-medie dimensioni, si è cercato di verificare se, con riferimento alle principali imprese operanti in ambito regionale, si possa parlare di una vera e propria politica di gestione del personale, e cioè sino a che punto la gestione delle risorse umane si realizzi attraverso schemi, prassi e procedure pianificate, razionali, sistematiche e coerenti, e non sia invece lasciata al caso o alla buona volontà di qualche responsabile dell'organizzazione. In questo caso si è ritenuta significativa la soglia dei 100 dipendenti (si sono cioè analizzate imprese con più di cento addetti), quale parametro indicativo per valutare le principali variabili circa il ricorso o meno a precise strategie di gestione delle risorse umane. I dati relativi a questa prima parte della ricerca, realizzata (come già detto) nel corso del 1995 sono riportati nella *Parte I: La gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna*;

2) dall'altro lato, e con riferimento ad un più ristretto collettivo di imprese che fosse più facilmente comparabile a livello sovra-nazionale (imprese di dimensioni medio-grandi: per accordo internazionale si sono analizzate imprese con più di 200 addetti), si è cercato di verificare sino a che punto le organizzazioni (imprese, società, enti, etc.) operanti in ambito regionale adottino strategie manageriali in tendenza o armonia con quanto avviene in Europa ad opera dei loro principali concorrenti. In questo caso, peraltro, oltre al dato del vantaggio o svantaggio competitivo dovuto alla adozione di determinate tecniche di gestione del personale anche alla luce dei vincoli normativi ed istituzionali presenti in ciascun contesto nazionale, si è cercato, su un piano più generale, di valutare se sia o meno possibile parlare di “europeizzazione” delle pratiche di gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna. I dati relativi a questa seconda parte della ricerca, elaborati di concerto con il gruppo internazionale di ricerca nel corso del 1996, sono di seguito riportati nella *Parte II: La gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nel quadro dell'esperienza comparata*. Dal punto di vista formale, nella stesura del questionario sono state individuate cinque aree di ricerca tra loro ben distinte — perlomeno in linea teorica, anche se poi il più delle volte si trovano tra di loro indissolubilmente intrecciate nella dimensione operativa — che potessero servire a conseguire gli obiettivi sopra indicati. E precisamente:

note

(3) Il *Centre for European Human Resource Management* è un centro universitario che ha già coordinato le due precedenti edizioni della ricerca i cui risultati sono raccolti in pubblicazioni monografiche. Cfr. Brewster C., Hegewisch A. (ed.), *Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London and New York, Routledge, 1994; Brewster C., Hegewisch A., Holden L., Lockhart T. (ed.), *The European Human Resource Management Guide*, London, Academic Press, 1991.

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
 Marco Biagi
 e Michele Tiraboschi

- 1) *La direzione del personale/gestione delle risorse umane* (Sezione I);
- 2) *Prassi di gestione del personale* (Sezione II);
- 3) *Valorizzazione/sviluppo delle risorse umane* (Sezione III);
- 4) *Politiche retributive* (Sezione IV);
- 5) *Strategie di comunicazione in azienda e rapporti con i lavoratori* (Sezione V).

In una ulteriore sezione sono state poi raccolte le domande relative ai *Dati organizzativi* (cfr. la Sezione VI), e cioè quanto concerne i dati delle imprese e delle unità locali analizzate, nonché alcune informazioni relative alle persone direttamente incaricate di compilare i questionari.

Parte I: La gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna.

3. Caratteristiche delle unità locali analizzate.

Per quanto concerne la scelta delle unità di rilevazione regionale da coinvolgere con il questionario, si è fatto esclusivo riferimento alle dimensioni occupazionali con riguardo ad imprese, enti, organizzazioni, società, etc. che avessero 100 o più addetti al momento dell'invio del questionario; la soglia dimensionale è stata poi elevata a 200 addetti per la comparazione a livello sovra-nazionale su richiesta dell'Università di Cranfield.

Le organizzazioni coinvolte nella ricerca sono state 787, ricavate utilizzando dati CERVED integrati con altre banche dati (v. la Nota metodologica allegata). Soltanto un centinaio di queste organizzazioni hanno risposto al questionario, e precisamente: sono ritornati 112 questionari e di questi se ne sono potuti utilizzare solo 108. In percentuale ha risposto al questionario soltanto il 14.3 per cento delle organizzazioni che hanno costituito la base regionale di riferimento. Si tratta comunque di un tasso di ritorno decisamente soddisfacente in rapporto alla estrema complessità del questionario, e comunque in linea con la percentuale di risposte complessivamente ottenute a livello di comparazione internazionale assestato nelle precedenti edizioni della ricerca attorno al 17.0 per cento (anni 1990-1991 e 1991-1992).

Tra queste 59 appartengono alla medio-grande impresa (oltre 200 dipendenti: soglia utilizzata per la comparazione internazionale) e 45 alla piccola-media impresa (da cento fino a duecento dipendenti: soglia utilizzata per lo studio regionale). (In altri 4 casi non è stato invece indicato il profilo dimensionale, anche se si tratta evidentemente di imprese che al momento dell'invio del questionario rientravano nelle "banche dati" relative ad imprese e organizzazioni" con circa più di cento addetti).

Con riferimento a 101 casi validi su 108 emerge che nella maggioranza delle ipotesi si tratta di una società indipendente con più di uno stabilimento (44.6 per cento dei casi) ovvero di una società indipendente con un unico stabilimento (27.7 per cento dei casi). Nel 9.9 per cento dei casi si tratta di una divisione/filiale di un più ampio gruppo internazionale, nel 5.0 per cento dei casi di sede generale di una multinazionale, nel 3.0 per cento dei casi di una sede generale di un gruppo nazionale, nel 5.0 per cento dei casi di un'amministrazione locale o statale, nell'1.0 per cento dei casi di ospedale privato. Nel 4.0 per cento dei casi si tratta infine di organizzazioni definite con il termine "altro". Nella maggioranza dei casi la sede centrale ovvero il centro decisionale (in ipotesi di gruppo d'impresa) è situato in Italia (85.4 per cento dei casi). Seguono, largamente distanziate, Germania (4.9 per cento dei casi), Svezia (2.4 per cento dei casi), Stati Uniti (2.4 per cento dei casi), e con una percentuale identica (dell'1.2 per cento dei casi) Olanda, Regno Unito, Norvegia e Giappone.

Dal punto di vista del settore merceologico, della tipologia organizzativa e della configurazione giuridico-istituzionale le imprese e le unità locali che hanno risposto al questionario sono decisamente eterogenee.

I dati rilevati indicano che i settori maggiormente coinvolti sono stati quelli della lavorazione di metalli, industria meccanica, elettrica e strumenti d'ingegneria, macchinari d'ufficio e computer (26.7 per cento dei casi), altri settori manifatturieri (17.1 per cento), l'edilizia e l'ingegneria civile (12.4 per cento). Seguono nell'ordine: prodotti chimici, estrazione e trattamento dei minerali (6.7 per cento), banca, finanza, credito e assicurazioni, servizi (6.7 per cento), vendita al dettaglio e distribuzione, riparazione, alberghi e ristorazione (6.7 per cento), trasporti e comunicazioni (4.8 per cento), acqua ed energia (3.8 per cento), agricoltura, silvicoltura, caccia e pesca (2.8 per cento), enti locali (1.9 per cento). I settori e le attività di produzione residuali rappresentano infine il 3.8 per cento.

Le unità rilevate, sebbene relativamente circoscritte in ragione del numero complessivo di

risposte ottenute, sembrano comunque rispecchiare abbastanza fedelmente il quadro della produzione, occupazione e produttività dell'economia emiliano-romagnola come rilevato da precedenti ricerche dell'Osservatorio del mercato del lavoro della Regione Emilia-Romagna (4), laddove, in particolare, si evidenzia per le imprese ed organizzazioni di medio-grandi dimensioni una preponderanza verso la produzione di beni e l'incidenza relativamente circoscritta delle attività che forniscono servizi.

4. Tendenze del mercato di riferimento.

Le tendenze del mercato di riferimento delle imprese oggetto della ricerca mostrano una situazione complessivamente positiva. Da un lato, infatti, la richiesta dei prodotti o servizi offerti sul mercato è generalmente aumentata nel corso degli ultimi tre anni, mentre, dall'altro lato, le stime complessive danno in crescita (o rilevano comunque stabile) il mercato di riferimento.

A fronte di questo andamento sostanzialmente positivo, si nota comunque un forte aumento della competizione soprattutto a livello di mercato sovranazionale, dato quest'ultimo che conferma la centralità delle "risorse umane" quale strumento strategico e di vantaggio competitivo in un mercato sempre più internazionalizzato. Qui di seguito riportiamo i dati analitici:
A. *richiesta dei prodotti e dei servizi nel corso degli ultimi tre anni*: con riferimento a 103 casi validi su 108 si segnala nel 56.3 per cento dei casi un aumento delle richieste, nel 20.4 per cento dei casi una diminuzione, mentre nel 23.3 per cento dei casi le richieste dei prodotti e servizi vengono definite stabili;

B. *tendenze del mercato in cui opera l'organizzazione*: con riferimento a 107 casi validi su 108 si segnala che nel 39.3 per cento dei casi il mercato è in crescita, nel 26.2 per cento dei casi in declino, mentre nel 34.6 per cento dei casi è definito stabile;

C. *livello di competizione nel corso degli ultimi anni*: con riferimento a 102 casi validi su 108 si segnala nell'85.8 per cento dei casi un aumento della competizione, soltanto nel 2.8 per cento una diminuzione, mentre nel 23.3 per cento dei casi il livello di competizione viene definito stabile;

D. *l'accresciuta competizione si ricollega peraltro al dato della sempre più evidente internazionalizzazione dei mercati in cui le diverse organizzazioni si trovano ad operare*. In effetti, se — con riferimento a 105 casi validi — nel 15.2 per cento dei casi il mercato in cui operano le organizzazioni oggetto del questionario è di tipo locale, nel 10.5 per cento dei casi è di tipo regionale e nel 30.5 per cento dei casi è di tipo nazionale, per il 12.4 per cento è di tipo europeo e addirittura per il 31.4 per cento dei casi è mondiale.

Questi due ultimi dati — internazionalizzazione dei mercati (43.8 per cento) e accresciuta competitività (85.8 per cento) — rappresentano proprio il cuore del questionario, e contribuiscono a precisare uno dei profili centrali della ricerca: e precisamente, come e fino a che punto lo strumento della gestione delle risorse umane possa essere una strategia vincente in un mercato sempre più agguerrito e sempre più internazionalizzato.

5. Direzione del personale/gestione risorse umane come strategia dell'organizzazione.

Le domande contenute nella Sezione I del questionario (Direzione del personale/gestione delle risorse umane) hanno avuto come obiettivo quello della verifica del grado di sistematicità, programmazione e consapevolezza strategica nella gestione delle risorse umane.

Al riguardo si è potuto rilevare quanto segue:

A. nelle unità produttive oggetto della ricerca soltanto nel 74.5 per cento dei casi esiste una sezione o un manager per la direzione del personale/gestione delle risorse umane. Si tratta

note

(4) V. in particolare Serravalli G. (a cura di), *Rapporto congiunturale sul mercato del lavoro dell'Emilia Romagna*, Osservatorio del mercato del lavoro Regione Emilia-Romagna, Bologna, marzo 1993, pp. 29-35, e spec. p. 33 dove si legge: "colpisce comunque ad una lettura complessiva degli indici l'esclusiva specializzazione dell'Emilia Romagna in settori che producono beni agricoli ed industriali. Tale caratterizzazione sembra essersi rafforzata nel corso degli anni '80 con il venire meno della specializzazione nelle costruzioni e la crescita relativa del tessile-abbigliamento. L'Emilia-Romagna non risulta specializzata in nessun comparto del terziario ed anzi diminuisce la propria già scarsa specializzazione nel commercio ed alberghi, il comparto più strettamente connesso alle attività turistiche. Viene confermata dunque la forte propensione dell'Emilia-Romagna verso attività che producono beni e l'incidenza relativamente ridotta delle attività che producono servizi" (corsivo nostro).

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
 Marco Biagi
 e Michele Tiraboschi

comunque di un dato di difficile valutazione: se per un verso, infatti, siamo di fronte ad una percentuale relativamente modesta con riferimento ai dati internazionali, per l'altro verso, in considerazione del particolare tessuto produttivo della Regione Emilia-Romagna, come noto caratterizzato da una larga diffusione di imprese di dimensioni medio-piccole, è sorprendente che una buona parte di queste imprese si avvalga di un sistema istituzionalizzato per la gestione del personale;

B. nel 73.8 per cento dei casi alla direzione del personale/gestione delle risorse umane sono adibite da 1 a 5 persone, nel 13.8 per cento dei casi da 6 a 10, persone, nel 5.0 per cento dei casi da 11 a 25 persone e nel 7.5 per cento dei casi più di 26 persone;

C. soltanto in 27 casi su 108 l'organizzazione dichiara di avere uno staff professionale e specializzato continuativamente adibito alla direzione del personale, e anche in questi casi il numero dei lavoratori è decisamente basso: tra 1 e 5 nel 23.1 per cento dei casi validi, tra 6 e 10 nello 0.9 per cento dei casi, tra 11 e 25 nello 0.9 per cento dei casi, e oltre 26 anche qui soltanto nello 0.9 per cento dei casi. Dati decisamente inferiori rispetto ai concorrenti europei (v. *infra* dati comparati), e che non possono essere soltanto spiegati con la circostanza che la Regione Emilia-Romagna è caratterizzata da un massiccio insediamento di piccole imprese.

Se i dati rilevati con riferimento alla presenza di staff professionale o sistematicamente incaricato della gestione del personale sono relativamente bassi, tendenzialmente più soddisfacenti sono invece quelli relativi alla presenza in azienda di una strategia di approccio alla gestione delle risorse umane per le aree qui di seguito indicate:

A. *salari e benefits*: in 52 casi su 108, per un valore percentuale assoluto pari al 48.1 per cento, il direttore del personale/manager della sezione risorse umane ha un posto nel consiglio di amministrazione o nelle riunioni di importanza equivalente con riferimento a 98 casi validi; si rileva che il 79.6 per cento delle organizzazioni adotta una particolare filosofia di approccio verso salari e *benefits*. Nel 51.0 per cento dei casi si tratta di una filosofia scritta e nel 28.6 per cento dei casi di una filosofia informale;

B. *formazione e sviluppo*: con riferimento a 102 casi validi si rileva che il 77.5 per cento delle organizzazioni adotta una particolare filosofia di approccio verso formazione e sviluppo. Nel 41.2 per cento dei casi si tratta di una filosofia scritta e nel 36.3 per cento dei casi di una filosofia informale;

C. *selezione e assunzioni*: con riferimento a 101 casi validi si rileva che l'88.2 per cento delle organizzazioni adotta una particolare filosofia di approccio verso selezione e assunzioni. Nel 43.6 per cento dei casi si tratta di una filosofia scritta e nel 44.6 per cento dei casi di una filosofia informale;

D. *comunicazione in azienda*: con riferimento a 99 casi validi si rileva che il 79.8 per cento delle organizzazioni adotta una particolare filosofia di approccio verso le strategie e le tecniche di comunicazione in azienda. Nel 44.4 per cento dei casi si tratta di una filosofia scritta e nel 35.4 per cento dei casi di una filosofia informale;

E. *pari opportunità e tutela delle minoranze*: con riferimento a 90 casi validi si rileva che soltanto il 44.5 per cento delle organizzazioni adotta una qualche filosofia di approccio verso la promozione delle pari opportunità e la tutela delle minoranze. Nel 17.8 per cento dei casi si tratta di una filosofia scritta e nel 26.7 per cento dei casi di una filosofia informale;

F. *gestione del personale in generale*: con riferimento a 96 casi validi si rileva che ben l'89.6 per cento delle organizzazioni adotta una particolare filosofia di approccio verso le tematiche della gestione del personale. Nel 43.8 per cento dei casi si tratta di una filosofia scritta e nel 45.8 per cento dei casi di una filosofia informale.

Per quanto concerne la identificazione delle politiche aziendali, si rileva che la determinazione delle principali tematiche (salari e *benefits*, relazioni industriali, politiche del lavoro, etc.) segue una linea di tendenza in piena armonia con le indicazioni contenute nell'accordo del 23 luglio 1993 sul costo del lavoro (coordinamento tra il livello nazionale ed il livello aziendale), mentre la materia che sicuramente desta le maggiori preoccupazioni per il management è quella della tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

6. Prassi di gestione del personale: dimensioni della forza lavoro, politiche di assunzione e selezione del personale, rapporti di lavoro atipici.

Le domande della Sezione II del questionario (Prassi di gestione del personale) hanno avuto come obiettivo quello della verifica degli stili e tecniche di gestione del personale dal punto di vista operativo: politiche e modalità di assunzione, riduzioni del personale e ottimizzazione della dimensione aziendale, politiche formative, etc.

Assecondando quella che, come noto, è una linea di tendenza costante in Europa ed in Italia in particolare, i dati sulle dimensioni aziendali registrano nel complesso una tendenziale compressione della forza lavoro occupata. Con riferimento a 106 casi validi, si rileva che il numero complessivo della forza lavoro negli ultimi tre anni è aumentato più del 5% in 37.7 casi su cento, è diminuito più del 5% in 40.6 casi su cento, ed è rimasto stabile nel 21.7 per cento dei casi.

Nei casi in cui il numero della forza lavoro è diminuito, questo è avvenuto in 36 casi mediante il blocco delle assunzioni, per un valore percentuale assoluto del 33.3 per cento, in 32 casi mediante una diminuzione naturale, per un valore percentuale assoluto pari al 29.6 per cento, in 5 casi mediante prepensionamenti, per un valore percentuale assoluto pari al 4.6 per cento, in 5 casi mediante riduzioni collettive del personale volontarie, per un valore percentuale assoluto pari al 4.6 per cento, in 14 casi mediante messa in mobilità e licenziamenti collettivi, per un valore percentuale assoluto pari al 13.0 per cento, in 8 casi mediante la redistribuzione dei lavori, per un valore percentuale assoluto pari al 7.4 per cento, in 6 casi mediante *outplacement*, per un valore percentuale assoluto pari al 5.6 per cento.

Per quanto concerne invece le prassi di selezione del personale si ricorre ai seguenti strumenti:

A. *commissione esaminatrice*: con riferimento a 68 casi validi, il ricorso alla commissione esaminatrice avviene nel 20.6 per cento dei casi per ogni posizione lavorativa, nel 10.3 per cento dei casi per la maggior parte delle posizioni, nel 7.4 per cento dei casi per alcune posizioni e nel 5.9 per cento dei casi per un numero limitato di posizioni. Non si tratta, comunque, di una prassi molto diffusa: nel 55.9 per cento dei 68 casi validi non si fa infatti ricorso alla commissione esaminatrice;

B. *colloquio individuale*: si tratta dello strumento più frequentemente utilizzato. Con riferimento a 104 casi validi, il ricorso al colloquio individuale avviene nel 74.0 per cento dei casi per ogni posizione lavorativa, nel 14.4 per cento dei casi per la maggior parte delle posizioni, nell'1.9 per cento dei casi per alcune posizioni e nel 2.9 per cento dei casi per un numero limitato di posizioni. Soltanto nel 6.7 per cento dei 104 casi validi non risulta utilizzato;

C. *questionario d'assunzione*: con riferimento a 83 casi validi, il ricorso al questionario d'assunzione avviene nel 55.4 per cento dei casi per ogni posizione lavorativa, nel 12.0 per cento dei casi per la maggior parte delle posizioni, nel 4.8 per cento dei casi per alcune posizioni e nel 2.4 per cento dei casi per un numero limitato di posizioni. Nel 25.3 per cento degli 83 casi validi non si fa invece ricorso al questionario d'assunzione;

D. *test attitudinale*: con riferimento a 71 casi validi, il ricorso a test attitudinali avviene nel 4.2 per cento dei casi per ogni posizione lavorativa, nel 7.0 per cento dei casi per la maggior parte delle posizioni, nel 23.9 per cento dei casi per alcune posizioni e nel 7.0 per cento dei casi per un numero limitato di posizioni. Non si tratta, comunque, di una prassi molto diffusa: nel 57.7 per cento dei 71 casi validi non si fa infatti ricorso a test attitudinali;

E. *test psicometrico*: con riferimento a 63 casi validi, il ricorso a test psicometrici avviene nel 3.2 per cento dei casi per ogni posizione lavorativa, nell'1.6 per cento dei casi per la maggior parte delle posizioni, nel 3.2 per cento dei casi per alcune posizioni e nel 3.2 per cento dei casi per un numero limitato di posizioni. Si tratta di una prassi scarsamente diffusa: nell'88.9 per cento dei 63 casi validi non si fa infatti ricorso ai test psicometrici;

F. *centro di valutazione*: con riferimento a 63 casi validi, il ricorso ad un centro di valutazione avviene nel 3.2 per cento dei casi per ogni posizione lavorativa, nel 4.8 per cento dei casi per la maggior parte delle posizioni, nel 3.2 per cento dei casi per alcune posizioni e nel 6.3 per cento dei casi per un numero limitato di posizioni. Anche in questo caso non si tratta di una prassi molto diffusa: nell'82 per cento dei 63 casi validi non si fa infatti ricorso a centri di valutazione specializzati nella selezione del personale;

G. *esame grafologico*: con riferimento a 61 casi validi, il ricorso all'esame grafologico avviene soltanto nel 3.3 per cento dei casi per un numero limitato di posizioni. È lo strumento di valutazione meno diffuso: nel 96.7 per cento dei 61 casi validi non viene infatti utilizzato;

H. *referenze*: con riferimento a 80 casi validi, il ricorso alle referenze avviene nel 25.0 per cento dei casi per ogni posizione lavorativa, nel 15.0 per cento dei casi per la maggior parte delle posizioni, nel 23.8 per cento dei casi per alcune posizioni e nel 5.0 per cento dei casi per un numero limitato di posizioni. Nel 31.3 per cento degli 80 casi validi non si fa ricorso allo strumento delle referenze.

In 20 casi, per un valore percentuale assoluto pari al 18.5 per cento, vengono monitorate le

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

assunzioni dei disabili, mentre con riferimento a soli 4 casi validi, per un valore percentuale assoluto pari al 3.7 per cento, viene monitorata la loro formazione. In 7 casi, per un valore percentuale assoluto pari al 6.5 per cento, vengono monitorate le assunzioni della forza lavoro femminile, mentre soltanto con riferimento ad un caso valido, per un valore percentuale assoluto pari allo 0.9 per cento, viene monitorata la loro formazione. In altri 7 casi, per un valore percentuale assoluto pari al 6.5 per cento, vengono monitorate le assunzioni degli extracomunitari, mentre con riferimento a 2 casi, per un valore percentuale assoluto pari all'1.9 per cento viene monitorata la loro formazione.

Sono inoltre predisposti specifici programmi per le assunzioni delle seguenti categorie di lavoratori: a) in 22 casi per i disoccupati di lungo periodo; b) in 2 casi per i lavoratori anziani; c) in 13 casi per i disabili; d) in 6 casi per gli extra-comunitari; e) in 20 casi per le donne; f) in 27 casi per i giovani che lasciano a scuola; g) in 42 casi per i laureati; h) in 24 casi per gli uomini; i) in 9 casi per le donne che rientrano nel mercato del lavoro.

In tema di prassi di gestione del personale uno dei punti di maggiore interesse della ricerca è rappresentato dalla tematica del lavoro atipico e delle strategie di gestione flessibile della forza lavoro: non a caso i dati rilevati con riferimento al lavoro atipico e marginale consentono di valutare in termini concreti come il ricorso sempre più frequente a prestazioni di lavoro secondario e marginale possa o meno integrarsi con una politica di valorizzazione delle risorse umane.

Per un verso, infatti, nonostante la situazione del mercato e dei prodotti delle imprese oggetto del questionario sia generalmente in crescita o comunque tendenzialmente soddisfacente, il largo ricorso a forme di lavoro precario è indicativo di come si assista ad un fenomeno generalizzato di "crescita con occupazione precaria", tanto è vero che è sempre più difficile inserirsi nel mercato interno di una impresa in modo stabile e continuativo. Per altro verso, tuttavia, se il ricorso a forme di lavoro temporaneo e flessibile può rappresentare nel breve periodo un efficace strumento per sostenere i notevoli costi collegati alla internazionalizzazione dei mercati e alla crescente competitività, è evidente che nel lungo periodo un suo eccessivo utilizzo può comportare un sotto-investimento in capitale umano e soprattutto in formazione professionale (cfr. Biagi M., 1996), traducendosi in sostanza in perdita di competitività, qualità ed efficienza dell'intero assetto produttivo. In altri termini, il ricorso a forme di lavoro standard e tipiche (lavoro subordinato a tempo indeterminato) rende senz'altro più rigide le modalità di utilizzo (e soprattutto di scioglimento) dei rapporti di lavoro, ma può sicuramente incentivare le imprese ad investire massicciamente nella formazione professionale dei lavoratori occupati e quindi — nel lungo periodo — può contribuire ad una maggiore produttività dei lavoratori.

La flessibilità nell'utilizzazione della forza lavoro non deve infatti essere confusa con la precarietà e non può essere raggiunta semplicemente allargando l'area della forza lavoro atipica o secondaria: il proseguimento dell'attuale orientamento potrebbe anzi portare a effetti collaterali controproducenti. Nel breve periodo, infatti, un aumento di queste tipologie di lavoro marginale ha provocato entusiasmo, una sorta di illusione collettiva che questa potesse essere la soluzione per accrescere la bassa competitività delle imprese italiane (come in altri paesi: cfr. Miller R.U., 1994, p. 47; Hiatt J.P., Rhinehart L., 1994, p. 147). Ma a lungo andare, come dimostra l'esperienza comparata e segnatamente quella del mercato del lavoro nordamericano, i costi sociali collegati a una aumentata forza lavoro flessibile/secondaria potrebbero superare ogni vantaggio competitivo acquisito a breve termine. Un sistema economico richiede una forza lavoro altamente specializzata e preparata (come ha dimostrato in Italia anche l'esperienza dei contratti di formazione e lavoro) e i datori di lavoro non investiranno tempo e denaro per preparare lavoratori assunti su basi precarie (emblematico, al riguardo, il modello di relazioni industriali giapponese, rigidamente diviso attorno all'asse forza lavoro regolare-forza lavoro temporanea. In tema cfr. Biagi M., 1993a; Tiraboschi M., 1993; Id. 1995).

Nel corso degli ultimi tre anni gli strumenti di flessibilità cui si è fatto maggiormente ricorso nelle unità locali oggetto della ricerca sono stati il lavoro a tempo determinato, il lavoro a turni, l'orario di lavoro flessibile e lo straordinario. Diminuisce invece il ricorso al decentramento produttivo (lavoro domicilio e appalti), mentre non decolla ancora il telelavoro. Il ricorso al lavoro flessibile viene spiegato — con riferimento a 57 casi validi — in ragione: 1) del blocco delle assunzioni nel 12.3 per cento dei casi; 2) dell'attivazione di programmi a tempo determinato nel 50.9 per cento dei casi; 3) della riduzione del costo del personale nel 22.8 per cento dei casi. Questi i dati rilevati con riferimento alle principali tipologie di lavoro atipico e marginale:

A. *lavoro durante il weekend*: con riferimento a 96 casi, negli ultimi tre anni il lavoro durante il weekend è aumentato nel 18.8 per cento dei casi, è diminuito nel 5.2 per cento dei casi ed è rimasto identico nel 25.0 per cento dei casi;

B. *lavoro a turni*: con riferimento a 101 casi, negli ultimi tre anni il lavoro a turni è aumentato nel 29.7 per cento dei casi, è diminuito nel 7.9 per cento dei casi ed è rimasto identico nel 39.6 per cento dei casi;

C. *lavoro straordinario*: con riferimento a 102 casi validi, negli ultimi tre anni il lavoro straordinario è aumentato nel 26.5 per cento dei casi, è diminuito nel 37.3 per cento dei casi ed è rimasto identico nel 31.4 per cento dei casi;

D. *orario di lavoro modulato su base annuale*: con riferimento a 87 casi validi, negli ultimi tre anni il ricorso a schemi di lavoro modulati su base annuale è aumentato nel 10.3 per cento dei casi, è diminuito nello 0.0 per cento dei casi ed è rimasto identico nel 19.5 per cento dei casi;

E. *lavoro part-time*: con riferimento a 98 casi validi, negli ultimi tre anni il lavoro part-time è aumentato nel 44.9 per cento dei casi, è diminuito nel 6.1 per cento dei casi ed è rimasto identico nel 30.6 per cento dei casi;

F. *job sharing*: con riferimento a 80 casi validi, negli ultimi tre anni il ricorso al *job sharing* è aumentato nel 6.3 per cento dei casi, è diminuito nell'1.3 per cento dei casi ed è rimasto identico nel 12.5 per cento dei casi;

G. *orario di lavoro flessibile*: con riferimento a 93 casi validi, negli ultimi tre anni il lavoro durante il weekend è aumentato nel 31.2 per cento dei casi, è diminuito nel 26.9 per cento dei casi ed è rimasto identico nell'1.1 per cento dei casi;

H. *lavoro temporaneo/occasionale*: con riferimento a 88 casi validi, negli ultimi tre anni il lavoro temporaneo/occasionale è aumentato nel 13.6 per cento dei casi, è diminuito nel 2.3 per cento dei casi ed è rimasto identico nel 22.7 per cento dei casi;

I. *lavoro a tempo determinato/contratti a termine*: con riferimento a 96 casi validi, negli ultimi tre anni il lavoro a tempo determinato è aumentato nel 51.0 per cento dei casi, è diminuito nel 23.0 per cento dei casi ed è rimasto identico nel 7.0 per cento dei casi;

L. *lavoro a domicilio*: con riferimento a 85 casi validi, negli ultimi tre anni il lavoro a domicilio è aumentato nello 0.0 per cento dei casi, è diminuito nell'1.2 per cento dei casi ed è rimasto identico nell'1.2 per cento dei casi;

M. *telelavoro*: con riferimento a 85 casi validi, negli ultimi tre anni il telelavoro è aumentato nello 0.0 per cento dei casi, è diminuito nello 0.0 per cento dei casi ed è rimasto identico nell'1.2 per cento dei casi;

N. *appalto/subappalto*: con riferimento a 92 casi validi, negli ultimi tre anni il lavoro in appalto e subappalto è aumentato nel 27.2 per cento dei casi, è diminuito nel 23.9 per cento dei casi ed è rimasto identico nel 4.3 per cento dei casi.

7. Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane: le politiche formative.

In questa parte della ricerca (Sezione III, Valorizzazione/sviluppo delle risorse umane) sono stati raccolti i dati relativi alle prassi di ottimizzazione delle prestazioni lavorative e alle politiche formative in generale.

Come è noto, la gestione delle risorse umane si basa essenzialmente sulla valorizzazione della forza lavoro, circostanza questa che pone l'ottimale utilizzazione delle risorse umane al centro dell'organizzazione del lavoro e della gestione dell'impresa. Una varietà di strumenti sono abitualmente sperimentati anche in Italia, come il lavoro di gruppo, i circoli di qualità, la "produzione snella" e la lavorazione senza scorte, l'addestramento alla soddisfazione del cliente, la retribuzione collegata al rendimento, la partecipazione ai profitti, la partecipazione alle scelte imprenditoriali, ecc. Senza dubbio l'attenzione è puntata sul singolo piuttosto che sulla collettività della forza lavoro. Se lo scopo finale — principalmente quello di evitare la riallocazione degli investimenti all'estero, come sottolineato sopra — è cercare di migliorare la prestazione sviluppando l'impegno dei lavoratori, ciò richiede in cambio un rapporto di partecipativo con i sindacati, investimenti a lungo termine nella formazione; in altre parole impone di cercare di sviluppare una autentica "partnership" sociale anche a livello micro (cfr. Biagi, 1996).

Al riguardo, i dati rilevati nel corso della ricerca con riferimento alle politiche formative sono di difficile valutazione. Come già rilevato a proposito del massiccio ricorso a rapporti di lavoro atipici e precari, si deve comunque sottolineare come i rischi reali per il futuro del

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

diritto del lavoro italiano non sono tanto l'individualizzazione o la flessibilizzazione del contratto di lavoro. Il pericolo reale è invece l'innalzamento del costo del lavoro e il conseguente aumento delle strategie di *dumping sociale* su base mondiale, con le imprese che si rilocalizzano all'estero, nell'Europa centrale come in Asia Orientale. Per evitare questo rischio le parti sociali dovrebbero perseguire unitamente un fine comune, il solo vantaggio competitivo rimasto ai paesi industrializzati in tempi di piena internazionalizzazione dell'economia e dei mercati. La sola strada alternativa passa per lo sviluppo di un capitale umano più preparato, e attraverso investimenti massicci in formazione professionale: questa pare essere l'unica alternativa.

Di conseguenza non è tanto una questione di maggiore o minore regolamentazione. Il vero problema è che tipo di protezione sociale è compatibile con questi bisogni. La risposta non è semplice; ma alcuni punti sembrano essere chiari. Il primo è che è tempo di ripensare profondamente la stessa idea di contratto di lavoro. I cambiamenti futuri circa il modo di lavorare affretteranno il passaggio da una subordinazione gerarchica a una funzionale, dando origine a contratti più basati sui valori della collaborazione e della democratizzazione (Hepple B., 1992, p. 294). Attraverso questo oggi il lavoratore chiede di avere voce nel controllo della sua prestazione lavorativa e frequentemente si sente non semplicemente legato a una particolare mansione ma ambisce ad agire per l'intera impresa. Egli si attende di essere in qualche modo coinvolto su iniziativa di un management partecipativo (Biagi, 1993b). Non è più tempo per misure disciplinari e ordini autoritari, ma di modi appropriati di motivare (anche su basi personali) una nuova, più esigente forza lavoro. In secondo luogo si può ipotizzare che in futuro la normativa del diritto del lavoro si concentrerà più sui problemi generali dell'occupazione e della formazione che sulle garanzie del rapporto individuale di lavoro subordinato. Più precisamente: il bisogno di protezione sociale si sposterà dalla regolamentazione dei singoli aspetti all'interno del rapporto di lavoro (cioè le procedure di assunzione e recesso) verso la promozione e lo sviluppo della risorsa lavoro. L'approccio al "mercato interno" (che considera i lavoratori come clienti) tipico delle tecniche di gestione delle risorse umane deve essere attentamente discusso.

La sola strada per avere accesso alla promozione sociale è attraverso una educazione permanente (Giugni, 1994, p. 210). In breve la conseguenza è che se il diritto del lavoro era nel passato, un diritto di "tutela statica" del rapporto individuale di lavoro, principalmente diretto a proteggere valori come la stabilità e la continuità dell'occupazione, oggi sta emergendo un nuovo diritto delle risorse umane, dando impulso alle opportunità di impiego, soprattutto attraverso una formazione professionale continua.

Un miglioramento dei sistemi formativi nazionali al fine di migliorare l'accumulazione a lungo termine di capitale umano all'interno delle imprese è un tema oggi oggetto di un ampio e profondo dibattito in Italia. Tuttavia, mancano ancora rilevazioni empiriche dirette a suffragare o respingere le proposte teorico-ricostruttive sin qui avanzate.

In questa direzione, una prima prospettiva attraverso cui valutare il grado di efficienza e di efficacia delle politiche di valorizzazione delle risorse umane è consistito nell'individuare quanto viene mediamente speso in formazione dalle singole unità produttive. Al riguardo, e con riferimento a 65 casi, si è rilevato che in tema di retribuzioni annuali spese per la formazione professionale: a) nel 24.6 per cento dei casi viene spesa una percentuale della retribuzione compresa tra lo 0.01 e lo 0.50% delle retribuzioni annuali, nel 35.4 per cento dei casi una somma compresa tra lo 0.51 e l'1.00%, nel 16.9 per cento dei casi una somma compresa tra l'1.01 ed il 2.00%, nel 12.3 per cento dei casi una somma compresa tra il 2.01 ed il 4.00% e soltanto nel 10.8 per cento dei casi una somma superiore al 4.00%. Inoltre, nel 40.7 per cento dei casi meno del 10% della forza lavoro è stata coinvolta nel corso dell'ultimo anno in programmi di formazione, nel 26.7 per cento dei casi una percentuale che oscilla tra il 10 ed il 24%, nel 16.3 per cento dei casi una percentuale che oscilla tra il 25 ed il 50%, e nel 16.3 una percentuale superiore al 50%. In genere, poi, le figure lavorative che ricevono maggiore formazione professionale sono quelle medio-alte, dirigenti e quadri, seguiti nell'ordine da impiegati ed operai (dati validi con riferimento a 86 casi).

Questi ultimi dati si pongono in linea di leggero contrasto con quanto le organizzazioni affermano successivamente con riferimento ai bisogni formativi: infatti, il numero di giorni spesi nella formazione è relativamente basso, mentre mediamente alte sono le percentuali circa il monitoraggio dei bisogni formativi. Con riferimento a 105 casi, risulta che ben il 57.1 per cento delle organizzazioni analizza sistematicamente le necessità di formazione professionale dei lavoratori. Le strategie utilizzate sono: a) analisi dei progetti in corso; b) verifica dei risultati formativi; c) richieste dei dirigenti operativi; d) valutazione delle prestazioni; e)

richieste dei lavoratori, etc. Con riferimento a 87 casi, si rileva poi che l'efficacia dei programmi di formazione professionale viene verificata nel 69.0 per cento dei casi. In questo caso gli strumenti utilizzati per la verifica sono: a) test; b) valutazioni formali subito dopo l'attuazione del programma formativo; c) valutazioni formali alcuni mesi dopo l'attuazione del progetto; d) il ritorno informale dalla dirigenza; e) il ritorno informale dai lavoratori formati, etc.

Sempre con riguardo alla formazione professionale viene fatto regolarmente ricorso: a) in 15 casi su 108 a piani di carriera formalizzati; b) in 12 casi a centri di valutazione dei bisogni formativi; c) in 18 casi a piani di successione/ricambio del personale; d) in 15 casi alla rotazione programmata delle mansioni; e) in 9 casi a programmi per avanzamento di dirigenti; f) in 5 casi a programmi che prevedono per la dirigenza esperienze internazionali. Nel corso degli ultimi tre anni si sono verificati i seguenti cambiamenti nell'utilizzazione delle principali strategie formative: a) con riferimento a 77 casi risulta che nel 32.5 per cento dei casi è aumentato il ricorso a staff interni di formazione, anche se nel 33.8 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; b) con riferimento a 75 casi risulta che nel 18.7 per cento dei casi è aumentato il ricorso al coinvolgimento della dirigenza nei programmi interni di formazione, mentre nel 26.7 per cento dei casi la dirigenza non è coinvolta; c) con riferimento a 84 casi risulta che nel 46.4 per cento dei casi è aumentato il ricorso a esperti esterni di formazione, mentre soltanto nel 15.5 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; d) con riferimento a 77 casi risulta che nel 51.1 per cento dei casi è aumentato il ricorso alla formazione sul luogo di lavoro, mentre soltanto nell'8.9 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; e) con riferimento a 77 casi risulta che nel 58.4 per cento dei casi è aumentato il ricorso a seminari e corsi interni di formazione, mentre soltanto nel 13.0 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; f) con riferimento a 83 casi risulta che nel 38.6 per cento dei casi è aumentato il ricorso a seminari e corsi esterni di formazione, mentre soltanto nel 7.2 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; g) con riferimento a 63 casi risulta che nel 14.3 per cento dei casi è aumentato il ricorso al tutoraggio mediante un rapporto di subordinazione gerarchica, anche se si tratta di uno strumento che nel 54.0 per cento dei casi non è utilizzato; h) con riferimento a 70 casi risulta che nel 34.3 per cento dei casi è aumentato il ricorso a pacchetti informatici per la formazione, mentre ancora nel 35.7 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; i) con riferimento a 64 casi validi risulta che nel 23.4 per cento dei casi è aumentato il ricorso a programmi di apprendimento personalizzati, anche se nel 37.5 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; l) con riferimento a 77 casi risulta infine che nel 37.7 per cento dei casi è aumentato il ricorso ad affiancamento a personale esperto mediante relazioni senza vincolo di subordinazione gerarchica, mentre soltanto nel 14.3 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato.

Con riferimento alla valutazione dei lavoratori, esiste un sistema prestabilito per i dirigenti in 41 casi, per i quadri in 53 casi, per gli impiegati in 51 casi e per gli operai in soli 40 casi. Alla valutazione del personale contribuiscono: in 53 casi l'immediato superiore, in 13 casi il livello superiore più vicino, in soli 6 casi il lavoratore stesso, in 2 casi i colleghi, in 4 casi i clienti. Mentre dal punto di vista qualitativo il sistema di valutazione è congegnato in 35 casi per determinare i bisogni formativi dei singoli, in 21 casi per determinare i bisogni formativi dell'intera organizzazione, in 30 casi per determinare le eventuali promozioni, in 20 casi al fine di pianificare le carriere, in 32 casi per giudicare la prestazione individuale in relazione alla retribuzione e in 26 casi per raccogliere informazioni sull'organizzazione del lavoro.

8. Retribuzioni e benefits: fonti, livelli e tipologie.

In questa parte della ricerca (Sezione IV, Retribuzioni e benefits) sono stati raccolti i dati relativi a fonti, livelli e tipologie di retribuzione e *benefits*.

In armonia con le indicazioni provenienti dall'Accordo sul costo del lavoro del 23 luglio 1993, i trattamenti retributivi sono sostanzialmente concordati a due livelli: il livello nazionale di categoria ed il livello aziendale. Minore rilievo ha la contrattazione individuale, anche se maggiori spazi in questo senso vengono aperti da un lento, ma costante processo di individualizzazione e personalizzazione del rapporto di lavoro; anzi, politiche di gestione delle risorse umane non incentrate unicamente su modelli auto-incentivanti puntano proprio su una maggiore personalizzazione del singolo rapporto di lavoro al fine di ottenere in via contrattuale livelli di rendimento superiori a quelli garantiti dalle "normali" regole contrattuali individuali e collettive.

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
 Marco Biagi
 e Michele Tiraboschi

Al momento, comunque, le categorie maggiormente coinvolte dal processo di contrattazione individuale sono quelle dei dirigenti e dei quadri, ovviamente in funzione del ruolo trainante di queste figure professionali nel processo produttivo. Tuttavia, si deve segnalare che le tecniche di valorizzazione delle risorse umane ed i progetti di Qualità Totale indicano come essenziale — al fine di rendere effettivo qualsiasi programma motivazionale e di aumento dei livelli di competitività delle imprese — procedere dal coinvolgimento della base della forza-lavoro e dunque anche da operai ed impiegati. Uno spazio ridotto, se non addirittura inesistente, è invece lasciato alla contrattazione di gruppo.

Nel corso degli ultimi tre anni si è peraltro verificato un aumento della retribuzione variabile in 52 casi, ed una diminuzione della stessa retribuzione variabile in 34 casi. In ben 44 casi sono invece diminuite le forme di retribuzione non in denaro. Tra i sistemi di retribuzione incentivante hanno scarso successo la partecipazione dei lavoratori alle azioni della società (sistema utilizzato soltanto in 4-5 casi su 108), la partecipazione ai profitti (sistema utilizzato soltanto in 9-12 casi su 108, e soprattutto a beneficio dei dirigenti), i bonus di gruppo (sistema utilizzato soltanto in 7-8 casi per quadri e dirigenti, in 9 casi per gli operai e in 13 casi per gli impiegati), gli emolumenti individuali (sistema utilizzato in 4 casi per gli operai, e 5 casi per i dirigenti e in 7 casi sia per i quadri che per gli impiegati). In effetti il sistema incentivante maggiormente utilizzato è quello della retribuzione collegata alla prestazione: in 39 casi su 108 per i dirigenti, in 43 casi per i quadri, in 32 casi per gli impiegati ed in 31 casi per gli operai. Per quanto concerne invece gli schemi incentivanti utilizzati, questi sono collegati in 5 casi al costo della vita e ai meriti, in 30 casi esclusivamente ai meriti individuali, in 17 casi a bonus, in 9 casi ai meriti del gruppo. In particolare, con riferimento ai sistemi di retribuzione incentivante collegati al merito si tratta di strategie adottate principalmente prima del 1965 (in 50 casi su 108) ovvero dopo il 1986 (in 24 casi tra il 1986 e il 1990, in 16 casi tra il 1991 ed il 1993, in 10 casi tra il 1994 ed il 1995).

9. Strategie di comunicazione in azienda e rapporti con i lavoratori.

In questa parte della ricerca (Sezione V, Comunicazione in azienda e rapporti con i lavoratori) sono state analizzate le strategie di comunicazione tra management e forza-lavoro, ed in particolare le forme di comunicazione unilaterale nonché di mediazione sindacale.

I dati raccolti mostrano innanzitutto un elevato tasso di sindacalizzazione, tasso a dir poco elevatissimo con riferimento alle risultanze dell'indagine comparata (v. *infra*, Parte II, dati comparati). Nel 54.7 per cento dei casi più del 50% dei lavoratori è affiliato ad un'associazione sindacale e addirittura nel 33.0 per cento dei casi più del 75.0 per cento dei lavoratori è affiliato ad un'associazione sindacale. Inoltre, con riferimento a 105 casi, risulta che nel 91.4 per cento dei casi è attivato un sistema di contrattazione collettiva aziendale. Con riferimento a 106 casi risulta poi che nel corso degli ultimi tre anni è aumentato il peso del sindacato nel 17.9 per cento dei casi, è rimasto stabile nel 69.8 per cento dei casi ed è diminuito soltanto nel 12.3 per cento dei casi.

In 39 casi esiste in azienda un comitato congiunto. In 8 casi si tratta di un comitato diretto a seguire i programmi di Controllo Totale della Qualità, in 7 casi i programmi di sviluppo di nuovi prodotti o di nuove produzioni, in 9 casi i programmi di flessibilizzazione delle pratiche lavorative mediante una mobilità delle mansioni.

Si registra inoltre una situazione di tendenziale stabilità della comunicazione mediante la mediazione sindacale, che anzi in alcuni casi tende ad aumentare, mentre è aumentata in modo significativo la comunicazione diretta tanto scritta che verbale con i singoli lavoratori. Aumentano anche i Gruppi di lavoro (riunioni di gruppo), nonché — sebbene in modo meno significativo — il ricorso a sistemi elettronici e all'informatica.

Il coinvolgimento dei lavoratori con riferimento alla conoscenza delle strategie operative e della situazione finanziaria è ovviamente alto con riferimento ai dirigenti. Negli altri casi, le strategie operative vengono comunicate in 76 casi su 108 ai quadri, in 49 casi su 108 agli impiegati e in soli 37 casi su 108 agli operai, mentre la situazione finanziaria viene comunicata in 48 casi su 108 ai quadri, in 28 casi agli impiegati e soltanto in e in 18 casi per gli operai.

Per quanto concerne infine le modalità di comunicazione tra base dei lavoratori e dirigenza si registra un tendenziale aumento della comunicazione diretta con i lavoratori, ed in particolare un aumento della comunicazione diretta al dirigente superiore, della comunica-

zione mediante sindacati o rappresentanze sindacali, degli incontri periodici con i lavoratori, delle riunioni di gruppo e dei Circoli della Qualità. Stabile è invece il ricorso allo schema dei suggerimenti, nonché la strategia delle indagini motivazionali.

Certamente queste iniziative guidate dall'imprenditore appartengono alle sempre più largamente diffuse tecniche di gestione delle risorse umane (cfr. Storey J., Bacon N. 1993); tuttavia, alla luce dei dati raccolti nel corso di questa ricerca, le strategie imprenditoriali di valorizzazione delle risorse umane in azienda non sembrano dover essere interpretate come un tentativo di marginalizzazione dei sindacati e della contrattazione collettiva.

Più precisamente: il perfezionamento delle strategie di comunicazione diretta con i lavoratori non può essere visto come sostanzialmente incompatibile con un contemporaneo approccio collettivo, che conservi la contrattazione collettiva quale sistema preferito per l'introduzione di accordi flessibili. La formula della "flessibilità contrattata" (cfr. Biagi, 1996) richiede infatti un rapporto continuo tra gli attori collettivi. La personalizzazione dei contratti di lavoro molto probabilmente si accentuerà in futuro, ma questo non implica necessariamente nessun allontanamento dal processo di contrattazione collettiva nella formazione delle condizioni contrattuali. In altre parole è totalmente irrealistico pensare che i contratti di lavoro "individuali" si svilupperanno in seguito a un processo di disconoscimento del sindacato: si può anzi ragionevolmente ritenere che la modernizzazione della gestione delle risorse umane nel nostro Paese sarà possibile soltanto se promossa congiuntamente dalle parti sociali.

**Gestione delle risorse
umane in
Emilia-Romagna
nell'esperienza
comparata**
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Parte II: La gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nel quadro dell'esperienza comparata.

10. Analisi comparata: i dati del *Price Waterhouse Cranfield Project 1995-1996*.

Con riferimento ad un più ristretto collettivo di imprese che fosse più facilmente comparabile a livello sovranazionale (imprese di dimensioni medio-grandi: per accordo internazionale imprese con più di 200 addetti), si è infine cercato di verificare sino a che punto le unità produttive (imprese, società, enti, etc.) operanti in ambito regionale adottino strategie manageriali in tendenza o armonia con quanto avviene in Europa ad opera dei loro principali concorrenti. In altri termini, si è cercato di valutare se, per le imprese di medio-grandi dimensioni, sia o meno possibile parlare di "europeizzazione" delle pratiche di gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna. In questa fase la comparazione è avvenuta confrontando i dati raccolti nel corso della nostra ricerca con dati statistici omogenei — in quanto provenienti da questionari identici inviati alle imprese dei principali Paesi europei — elaborati in seno al *network* europeo di ricerca del *Price Waterhouse Cranfield Project*, di cui gli autori di questa ricerca fanno parte rappresentando l'Italia.

Le unità produttive oggetto di questa seconda parte della ricerca sono rappresentate da 59 organizzazioni presenti sul territorio regionale — imprese, società, cooperative, unità produttive, etc. — che superano la soglia dei 200 dipendenti: nel 63 per cento dei casi si tratta di organizzazioni con più di duecento ma meno di cinquecento addetti, nel 20 per cento dei casi di organizzazioni con più di cinquecento ma meno di mille addetti, nel 5 per cento dei casi di organizzazioni con più di mille ma meno di duemila dipendenti ed infine nel 12 per cento dei casi di organizzazioni con più di duemila ma meno di cinquemila addetti. Nel 37 per cento dei casi si tratta di imprese operanti in un mercato mondiale, nel 9 per cento dei casi di imprese operanti in un mercato esclusivamente europeo e infine nel 25 per cento dei casi di imprese operanti un mercato nazionale. Soltanto nel 9 per cento dei casi si tratta di imprese operanti in un mercato regionale, mentre nel 19 per cento dei casi si tratta di imprese operanti a livello esclusivamente locale. Il quadro regionale che emerge è decisamente omogeneo con quello europeo: soltanto la Norvegia e almeno in parte anche i Paesi Bassi, la ex Germania dell'Est e la Danimarca forniscono infatti informazioni relativamente a imprese operanti principalmente in un mercato decisamente o fortemente locale, regionale o al più nazionale, mentre negli altri casi si tratta di imprese significativamente presenti nei mercati mondiali o perlomeno in mercati europei (v. la Tab. 1).

Con riferimento poi alle tendenze del mercato di riferimento delle imprese oggetto di questa seconda parte della ricerca si rileva, in primo luogo, che, rispetto ai principali concorrenti stranieri, la richiesta dei prodotti o servizi offerti sul mercato è generalmente aumentata nel corso degli ultimi tre anni. Infatti, sono proprio le imprese emiliano-romagnole — unitamente a quelle norvegesi e irlandesi — a registrare le più alte percentuali in questo senso,

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
 Marco Biagi
 e Michele Tiraboschi

mentre sono le imprese francesi, svizzere, tedesche, spagnole, finlandesi, olandesi e inglesi a registrare una diminuzione più rilevante delle richieste dei loro prodotti (v. la Tab. 2).

Tabella 1: **Tipo di mercato in cui opera l'organizzazione** (percentuale) (*)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
locale	6	12	16	30	0	10	19	19	5	41	12	15	5	23
regionale	17	15	29	11	11	12	14	9	6	8	27	11	9	9
nazionale	25	18	21	23	33	30	29	25	35	23	30	24	28	24
europeo	10	15	16	9	15	21	8	9	13	5	12	14	8	7
mondiale	41	39	16	19	30	28	27	37	39	14	16	31	42	35

Tabella 2: **Richiesta dei prodotti o servizi offerti dall'organizzazione negli ultimi tre anni (a prescindere dalle fluttuazioni stagionali fisiologiche)** (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	47	47	49	56	47	52	50	66	58	65	49	55	56	55
stabile	29	25	33	22	27	28	25	19	19	17	31	23	21	24
in diminuzione	19	24	13	10	23	16	21	12	7	8	12	16	15	17

Nonostante il quadro sostanzialmente positivo connesso alla richiesta dei prodotti o dei servizi offerti, la maggioranza delle 59 imprese oggetto di questa seconda parte della ricerca ritiene comunque di operare in un mercato non in crescita (53 per cento dei casi). Più precisamente, nel 31 per cento dei casi il mercato viene definito come stabile, mentre nel 22 per cento dei casi viene definito in declino. In effetti, nonostante il 48 per cento di queste imprese ritenga il mercato di riferimento in crescita, i dati italiani (e nel nostro caso regionali) mostrano un certo grado di pessimismo per il futuro. Turchia (74 per cento dei casi), Svezia (61 per cento dei casi), Irlanda (58 per cento dei casi), Spagna (58 per cento dei casi), Danimarca (52 per cento dei casi) e Regno Unito ritengono infatti di operare in un mercato in crescita, mentre più pessimistici rispetto ai dati dell'Emilia-Romagna sono quelli di Svizzera (in crescita soltanto nel 44 per cento dei casi), Norvegia (in crescita soltanto nel 43 per cento dei casi), Finlandia e Germania dell'Est (in crescita soltanto nel 38 per cento dei casi) e infine Francia (in crescita soltanto nel 29 per cento dei casi). Peraltro, sempre a livello di comparazione, sono proprio le imprese operanti nella Regione Emilia-Romagna le più pessimiste con riguardo al futuro: come detto ben il 22 per cento delle imprese emiliano-romagnole ritiene di operare in un mercato in declino, mentre i nostri principali concorrenti nazionali dimostrano un maggiore ottimismo per il futuro (v. Tab. 3).

Analoga sensazione si può rilevare con riguardo ai livelli di competizione: sono ancora una volta le imprese operanti nella Regione Emilia-Romagna a segnalare nella quasi totalità dei casi un forte aumento della competizione. Infatti, se nel resto dell'Europa si registra sostanzialmente un aumento dei livelli di competizione in una percentuale che oscilla mediamente tra il 70 e l'80 per cento, le imprese oggetto di questa seconda fase della ricerca indicano addirittura nel 93 per cento dei casi un aumento della competizione. Questo dato è peraltro rilevante se confrontato con la totalità del collettivo di riferimento di cui alla prima parte della ricerca: in effetti, i dati ottenuti dalle 108 organizzazioni oggetto della Parte I della ricerca segnalavano un aumento della competizione soltanto nell'85,8 per cento dei casi, con ciò indicando come siano proprio le imprese di mediograndi dimensioni a soffrire maggiormente l'accresciuta competizione (v. Tab. 4).

Tabella 3: **Tendenze del mercato in cui opera l'organizzazione** (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	44	38	38	52	58	29	38	48	58	43	48	61	74	51
stabile	35	40	37	22	31	50	41	31	26	30	30	26	6	30
in declino	14	17	14	9	6	21	17	22	8	7	19	8	15	13

note

(*) Abbreviazioni: **CH** = Svizzera; **D (o)** = Germania (dell'Ovest); **D (e)** = Germania (dell'Est); **DK** = Danimarca; **E** = Spagna; **F** = Francia; **FIN** = Finlandia; **I** = Italia; **IRL** = Irlanda; **N** = Norvegia; **NL** = Paesi Bassi; **S** = Svezia; **T** = Turchia; **UK** = Regno Unito.

Tabella 4: **Livello di competizione nel corso degli ultimi anni** (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	78	73	58	72	80	85	75	93	82	49	76	65	76	78
stabile	14	21	32	14	13	13	13	5	9	30	18	26	15	15
in declino	1	1	2	1	1	1	1	0	1	0	1	2	3	1

Gestione delle risorse umane in
Emilia-Romagna
nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Nella prima parte della ricerca, con riferimento all'intero collettivo regionale rilevato di 108 organizzazioni con più di cento addetti, è stato registrato che soltanto nel 74.5 per cento dei casi le imprese si avvalgono di una sezione o di un manager per la direzione del personale/gestione delle risorse umane. Questo dato non cambia di molto neppure se riferito al collettivo è circoscritto delle 59 imprese con più di 200 dipendenti. In effetti soltanto nell'88 per cento di queste imprese esiste una sezione o un manager per la direzione del personale/gestione delle risorse umane. Solo in Finlandia esistono percentuali à basse (una sezione del personale esiste soltanto nel 59 per cento dei casi), mentre per tutti gli altri Paesi oggetto della ricerca le percentuali sono decisamente più alte: dal 90 per cento della Danimarca e dal 92 per cento della Norvegia si va al 96 per cento dell'ex Germania dell'Est e della Svezia, sino a giungere al 98 per cento di Regno Unito, Spagna e ex Germania dell'Ovest. Francia e Svizzera segnano poi percentuali del 99 per cento (v. la Tab. 5).

Tabella 5: **Percentuale e numero di organizzazioni dotate di una sezione o di un manager per la direzione del personale o la gestione delle risorse umane**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
Sì	99	98	96	90	98	99	59	88	94	92	97	96	93	98
No	1	0	3	9	1	1	37	12	4	6	2	4	7	1

Al di là del dato dimensionale delle imprese che hanno risposto al questionario, che pure è importante e talvolta addirittura decisivo al fine di interpretare correttamente i dati ottenuti, emerge comunque in modo abbastanza chiaro — come del resto già rilevato nella Parte I della ricerca, con riferimento all'intero collettivo regionale di 108 organizzazioni — che manca ancora una cultura largamente condivisa o comunque una mentalità complessiva in grado di apprezzare appieno il valore e l'importanza strategica di una gestione coerente e sistematica delle risorse umane. In effetti, soltanto nel 33 per cento dei casi le imprese emiliano-romagnole dichiarano di ricorrere ad uno staff professionale e specializzato continuativamente adibito alla direzione del personale, e anche in questi casi il numero dei lavoratori complessivamente adibiti a questa funzione è decisamente basso se posto in comparazione con i dati europei: tra 1 e 5 nel 29 per cento dei casi, tra 6 e 10 nel 2 per cento dei casi e oltre 26 soltanto nel 2 per cento dei casi. Dati decisamente inferiori (l'Italia è all'ultimo posto) rispetto a quelli dei concorrenti europei: infatti, ad eccezione dell'ex Germania dell'Ovest, della Svezia e della Norvegia, che comunque ricorrono ad uno staff professionale composto da 1 a 5 dipendenti rispettivamente nel 39, nel 38 e nel 37 per cento dei casi, in tutti gli altri Paesi oggetto della ricerca viene utilizzato uno staff specializzato composto da 1 a 5 dipendenti perlomeno in più del 40 per cento dei casi, con punte del 69, del 67 e del 60 per cento dei casi rispettivamente per Svizzera, Turchia e Paesi Bassi (v. la Tab. n. 6). Inoltre, mentre uno staff specializzato con più di 5 addetti viene utilizzato nelle imprese emiliano-romagnole soltanto nel 4 per cento dei casi, per le imprese degli altri Paesi si registrano percentuali di molto superiori: il 27 per cento dei casi per la Svizzera, il 48 per cento dei casi per l'ex Germania dell'Ovest, il 39 per cento dei casi per l'ex Germania dell'Est, il 15 per cento dei casi per la Danimarca, il 34 per cento dei casi per la Spagna, il 33 per cento dei casi per la Francia, il 33 per cento dei casi per la Finlandia, il 19 per cento dei casi per l'Irlanda, il 16 per cento dei casi per la Norvegia, il 30 per cento dei casi per i Paesi Bassi, il 24 per cento dei casi per la Svezia, il 20 per cento dei casi per la Turchia e, infine, il 33 per cento dei casi per il Regno Unito (v. la Tab. 7).

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Tabella 6: **Percentuale di persone dell'organizzazione complessivamente adibite alla direzione del personale (incluse, per esempio, le politiche retributive e la formazione professionale)**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
da 1 a 5	39	33	48	48	38	33	46	56	40	47	34	36	32	25
da 6 a 10	26	25	26	21	22	26	21	15	27	27	30	28	32	26
da 11 a 25	20	20	16	14	24	23	18	7	12	12	18	20	15	23
26 ed oltre	13	20	6	5	14	12	8	10	14	5	13	11	13	20

Tabella 7: **Staff professionale adibito alla direzione del personale/gestione risorse umane (percentuale)**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
da 1 a 5	69	39	52	48	51	46	54	29	57	37	60	38	67	55
da 6 a 10	17	21	24	9	20	18	18	2	12	9	18	11	8	16
da 11 a 25	7	15	13	5	8	11	10	0	6	4	9	8	10	10
26 ed oltre	3	12	2	1	6	4	5	2	1	3	3	5	2	7

Per le imprese emiliano-romagnole, un maggiore coinvolgimento si rileva rispetto ai concorrenti europei in relazione alle prospettive di tendenza della funzione della direzione del personale: è infatti possibile notare un lieve incremento nel corso degli ultimi anni delle persone adibite in generale alla gestione delle risorse umane/direzione del personale. Infatti, se nel 37 per cento dei casi validi il numero dei dipendenti della sezione personale è rimasto inalterato, nel 32 per cento dei casi si è registrato un aumento, mentre soltanto nel 15 per cento dei casi validi si è segnato un decremento percentuale. Tuttavia, si rileva che, rispetto alla situazione registrata negli altri Paesi oggetto del questionario, è sempre basso il numero del personale specializzato nella gestione del personale: se nel 24 per cento dei casi il livello del personale professionale è rimasto stabile, nel 7 per cento dei casi è addirittura diminuito, mentre soltanto nel 7 per cento dei casi è aumentato (v. le Tab. 8 e 9).

Tabella 8: **Cambiamenti nel numero di persone della sezione del personale/gestione risorse umane nel corso degli ultimi tre anni (percentuale)**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumento	18	21	6	27	24	23	10	32	35	27	25	//	30	34
stabile	50	45	59	42	32	45	45	37	40	48	40	//	28	28
diminuzione	31	33	35	20	42	30	41	15	15	19	31	//	35	35

(// = dato non rilevato).

Tabella 9: **Cambiamenti nel numero di persone della sezione del personale/gestione risorse umane nel corso degli ultimi tre anni: dati relativi allo staff professionale o specializzato (percentuale)**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumento	16	20	5	22	24	24	//	7	28	17	21	//	24	35
stabile	61	45	64	46	13	48	//	24	36	32	44	//	44	33
diminuzione	18	24	22	10	45	16	//	7	9	12	23	//	17	22

(// = dato non rilevato).

Con riferimento alle imprese oggetto della ricerca si è potuto rilevare che una strategia di approccio alla gestione delle risorse umane in azienda esiste per le aree e secondo le percentuali qui di seguito indicate (v. le Tab. 10.1-10.6):

A. *salari e benefits*: in Emilia-Romagna soltanto il 56 per cento delle organizzazioni adotta una strategia scritta di approccio verso salari e *benefits*, mentre il 25 per cento adotta una

strategia informale. Sostanzialmente si tratta di dati analoghi a quelli dei principali concorrenti europei, anche se è vero che le imprese emiliano-romagnole ricorrono più di frequente ad una strategia informale rispetto alle imprese degli altri Paesi che invece ricorrono ù spesso a prassi formalizzate;

B. *formazione e sviluppo*: soltanto il 54 per cento delle organizzazioni adotta una strategia scritta di approccio verso le tematiche della formazione e sviluppo, mentre il 36 per cento adotta una strategia informale. Sostanzialmente, come per le politiche retributive, si tratta di dati analoghi a quelli dei principali concorrenti europei, anche se è vero che le imprese emiliano-romagnole ricorrono più di frequente ad una strategia informale rispetto alle imprese degli altri Paesi che invece ricorrono nella quasi totalità dei casi a prassi formalizzate;

C. *selezione e assunzioni*: soltanto il 48 per cento delle organizzazioni adotta una strategia scritta di approccio verso le tematiche della selezione/assunzione del personale, mentre il 42 per cento adotta una strategia informale. Sostanzialmente, come già rilevato a proposito delle politiche retributive e formative, si tratta comunque di dati tendenzialmente analoghi a quelli dei principali concorrenti europei, anche se è vero che le imprese emiliano-romagnole ricorrono più di frequente ad una strategia informale rispetto alle imprese degli altri Paesi che invece ricorrono nella quasi totalità dei casi a prassi formalizzate;

D. *comunicazione in azienda*: ben il 51 per cento delle organizzazioni adotta una strategia formalizzata di approccio verso le tematiche della comunicazione in azienda, mentre il 29 per cento adotta una strategia informale. In questo caso si può notare che sono soprattutto le imprese emiliano-romagnole — unitamente a quelle norvegesi e irlandesi — a ricorrere più di frequente ad una strategia formale rispetto alle imprese degli altri Paesi che invece ricorrono ù frequentemente a prassi informali, quando addirittura non facciano per nulla ricorso a questa strategia motivazionale di gestione e coinvolgimento delle risorse umane nel processo produttivo;

E. *pari opportunità e tutela delle minoranze*: mentre Paesi come la Svezia ed il Regno Unito fanno largo ricorso a precise politiche di promozione delle pari opportunità, in Italia soltanto il 20 per cento delle organizzazioni adotta una strategia formalizzata di approccio verso le tematiche delle pari opportunità, mentre il 25 per cento adotta una strategia informale. Si tratta peraltro di dati grosso modo corrispondenti a quelli di altri Paesi come la Spagna, e comunque più significativi rispetto a quelli di Paesi come la Francia, la Finlandia e la Germania dove il ricorso a questa strategia è poco diffuso;

F. *gestione del personale in generale*: soltanto il 53 per cento delle organizzazioni adotta una strategia scritta di approccio verso le tematiche generali della gestione delle risorse umane, mentre il 37 per cento adotta una strategia informale. Sostanzialmente, si tratta comunque di dati analoghi a quelli dei principali concorrenti europei, anche se è verso che le imprese emiliano-romagnole sembrano ricorrere più di frequente ad un orientamento generale d'intenti strategici rispetto agli altri Paesi oggetto della ricerca.

Tabella 10.1: **Materie e casi in cui esiste una specifica strategia aziendale: salari e benefits** (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
Sì, scritta	76	63	64	70	54	72	64	56	68	77	92	74	76	65
Sì, informale	18	25	19	19	25	26	28	25	22	14	3	20	18	25
No	5	11	12	10	17	3	8	10	7	8	4	4	5	9
Non sa	0	0	1	0.5	1	0	0	0	2	1	1	0	0	1

Tabella 10.2: **Materie e casi in cui esiste una specifica strategia aziendale: formazione e sviluppo** (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	U
Sì, scritta	77	59	70	72	64	74	70	54	75	79	78	65	61	81
Sì, informale	12	32	20	17	28	21	21	36	18	14	18	21	22	14
No	11	9	8	10	6	5	8	9	7	6	4	12	11	5
Non sa	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	1	1	0	1

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Tabella 10.3: Materie e casi in cui esiste una specifica strategia aziendale: selezione e assunzioni (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
Sì, scritta	59	25	23	58	57	42	55	48	66	68	69	50	61	72
Sì, informale	28	54	44	24	35	41	27	42	30	21	24	28	22	21
No	12	20	29	16	5	15	167	5	10	6	19	11	6	
Non sa	0	0	1	0.5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1

Tabella 10.4: Materie e casi in cui esiste una specifica strategia aziendale: comunicazione in azienda (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
Sì, scritta	40	26	27	48	38	33	48	51	51	53	39	45	36	46
Sì, informale	28	35	34	32	41	36	28	29	27	24	35	23	41	30
No	29	35	27	19	19	28	23	15	19	22	24	27	14	22
Non sa	0	2	6	1	0	1	1	0	0	1	2	1	0	0

Tabella 10.5: Materie e casi in cui esiste una specifica strategia aziendale: promozione delle pari opportunità/tutela delle minoranze (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
Sì, scritta	43	15	14	33	19	13	15	20	57	44	43	87	24	79
Sì, informale	24	18	18	29	37	18	22	25	25	18	30	5	48	12
No	31	59	50	36	35	62	60	34	17	35	21	6	16	8
Non sa	1	4	10	1	2	3	1	3	1	0	2	1	0	0

Tabella 10.6: Materie e casi in cui esiste una specifica strategia aziendale: gestione del personale (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
Sì, scritta	78	57	39	28	30	36	29	53	41	53	55	55	21	35
Sì, informale	12	19	32	31	47	31	33	37	28	24	23	22	41	27
No	9	21	19	37	18	29	34	2	27	20	16	20	23	36
Non sa	0	1	3	2	1	1	1	0	2	2	4	0	2	1

Per quanto concerne la determinazione delle politiche aziendali è ben evidente, un po' per tutte le più importanti materie, e con la sola eccezione delle strategie di gestione delle relazioni industriali, un forte dialogo tra management e sezione delle risorse umane. In particolare, si rileva quanto segue (v. le Tab. 11.1-11.6)

A. *salari e benefits*: la responsabilità delle decisioni in materia, in modo analogo a quanto avviene generalmente nel resto dell'Europa, spetta nel 17 per cento dei casi al management, nel 44 per cento dei casi al management in consultazione con la sezione risorse umane, nel 31 per cento dei casi alla sezione risorse umane in consultazione con il management, e soltanto nel 3 per cento dei casi alla sezione risorse umane. Al riguardo si nota unicamente la circostanza che nelle imprese europee questa materia è delegata alla sezione risorse umane secondo percentuali tendenzialmente più elevate rispetto a quelle valide per le imprese emiliano-romagnole;

B. *selezione e assunzioni*: la responsabilità delle decisioni in materia, in modo analogo a quanto avviene generalmente nel resto dell'Europa, spetta nel 12 per cento dei casi al management, nel 34 per cento dei casi al management in consultazione con la sezione risorse umane, nel 32 per cento dei casi alla sezione risorse umane in consultazione con il management, e nel 19 per cento dei casi alla sezione risorse umane. Al riguardo si nota che nelle imprese emiliano-romagnole questa materia è delegata alla sezione risorse umane secondo percentuali significativamente più elevate rispetto a quelle valide per le imprese europee;

C. *formazione e sviluppo*: la responsabilità delle decisioni in materia, in modo sostanzialmente analogo a quanto avviene generalmente nel resto dell'Europa, spetta nel 12 per cento dei casi al management, nel 24 per cento dei casi al management in consultazione con la

sezione risorse umane, nel 49 per cento dei casi alla sezione risorse umane in consultazione con il management, e nel 10 per cento dei casi alla sezione risorse umane;

D. *relazioni industriali*: la responsabilità delle decisioni in materia, in modo sostanzialmente analogo a quanto avviene generalmente nel resto dell'Europa, spetta nel 27 per cento dei casi al management, nel 15 per cento dei casi al management in consultazione con la sezione risorse umane, nel 29 per cento dei casi alla sezione risorse umane in consultazione con il management, e nel 22 per cento dei casi alla sezione risorse umane;

E. *salute e sicurezza sui luoghi di lavoro*: la responsabilità delle decisioni in materia, in modo sostanzialmente analogo a quanto avviene generalmente nel resto dell'Europa, spetta nel 17 per cento dei casi al management, nel 44 per cento dei casi al management in consultazione con la sezione risorse umane, nel 29 per cento dei casi alla sezione risorse umane in consultazione con il management, e soltanto nel 9 per cento dei casi alla sezione risorse umane. Al riguardo si nota unicamente la circostanza che nelle imprese europee questa materia è delegata alla sezione risorse umane secondo percentuali significativamente più elevate rispetto a quelle valide per le imprese emiliano-romagnole;

F. *dimensione dell'impresa (forza lavoro)*: la responsabilità delle decisioni in materia, in modo sostanzialmente analogo a quanto avviene generalmente nel resto dell'Europa, spetta nel 39 per cento dei casi al management, nel 36 per cento dei casi al management in consultazione con la sezione risorse umane, nel 15 per cento dei casi alla sezione risorse umane in consultazione con il management, e soltanto nel 3 per cento dei casi alla sezione risorse umane.

Tabella 11.1: **Responsabilità primaria in tema di salari e benefits** (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
management	9	6	15	30	14	7	25	17	6	7	10	8	39	4
management in consultazione con la sezione HRM	48	41	41	32	34	46	38	44	10	36	37	38	23	24
sezione HRM in consultazione con il management	32	41	32	27	38	39	30	31	43	41	35	49	21	51
sezione risorse umane HRM	7	10	10	7	10	7	7	3	31	12	16	4	8	17

Tabella 11.2: **Responsabilità primaria in tema di selezione e assunzioni** (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
management	7	4	10	33	6	5	29	12	71	6	12	12	28	4
management in consultazione con la sezione HRM	67	48	39	43	32	41	49	34	31	55	56	58	27	37
sezione HRM in consultazione con il management	23	39	44	19	44	51	18	32	45	27	26	29	31	46
sezione risorse umane URM	2	8	6	4	16	3	4	19	16	2	5	0	7	12

Tabella 11.3: **Responsabilità primaria in tema di formazione e sviluppo** (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
management	13	9	8	29	6	5	25	12	6	12	12	23	28	4
management in consultazione con la sezione HRM	57	39	36	41	25	37	53	24	29	43	50	45	18	28
sezione HRM in consultazione con il management	25	38	45	24	51	52	18	49	55	38	31	30	37	56
sezione risorse umane URM	4	11	10	5	16	7	3	10	9	6	4	1	10	10

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Tabella 11.4: Responsabilità primaria in tema di relazioni industriali (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
management	6	13	18	23	9	4	17	27	5	6	12	7	32	3
management in consultazione con la sezione HRM	19	16	27	23	13	13	31	15	21	12	39	21	14	20
sezione HRM in consultazione con il management	25	34	31	27	32	38	33	29	50	42	33	47	22	48
sezione risorse umane URM	46	34	24	22	33	45	18	22	22	38	14	24	24	24

Tabella 11.5: Responsabilità primaria in tema di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
management	22	18	30	44	6	17	16	17	13	27	12	28	31	15
management in consultazione con la sezione HRM	25	24	27	30	18	29	24	44	25	26	41	33	10	23
sezione HRM in consultazione con il management	26	26	22	15	32	28	26	29	40	30	37	25	27	38
sezione risorse umane URM	23	28	19	9	37	24	33	9	19	15	9	12	26	17

Tabella 11.6: Responsabilità primaria in tema di dimensione dell'impresa (forza-lavoro) (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
management	23	13	14	49	13	13	32	39	8	15	25	23	39	13
management in consultazione con la sezione HRM	52	38	44	35	39	35	45	36	42	43	50	45	27	53
sezione HRM in consultazione con il management	17	32	31	11	37	34	16	15	37	30	18	23	24	25
sezione risorse umane URM	6	14	10	4	8	17	5	3	12	8	5	8	3	6

Ulteriori dati sono poi stati rilevati con riferimento al monitoraggio delle prassi di assunzione, formazione, promozione per disabili, donne e extra-comunitari. Questi i dati raccolti (v. le Tab. 12.1-12.3):

A. *disabili*: nel 20 per cento dei casi, vengono monitorate le assunzioni, nel 3 per cento viene monitorata la formazione. In nessun caso vengono invece monitorate le promozioni. Come è facile notare dalle tabelle comparate, le imprese emiliano-romagnole — unitamente a quelle svizzere, danesi, svedesi e finlandesi — mostrano una sensibilità circoscritta rispetto alle tematiche del lavoro dei disabili, segnando percentuali largamente inferiori rispetto soprattutto a quelle rilevate per le imprese inglesi, turche, francesi e tedesche;

B. *donne*: soltanto nel 9 per cento dei casi vengono monitorate le assunzioni, mentre soltanto con riferimento ad un caso valido, per un valore percentuale assoluto pari al 2 cento, viene monitorata la formazione. In nessun caso vengono invece monitorate le promozioni. Al riguardo, nessun Paese analizzato mostra percentuali così basse: a) le assunzioni di donne vengono monitorate nel 60 per cento dei casi nel Regno Unito, nel 67 per cento dei casi in Svezia, nel 62 per cento dei casi nei Paesi Bassi, nel 43 per cento in Irlanda, nel 34 per cento in Svizzera, etc.; b) la formazione della forza-lavoro femminile viene monitorata nel 54 per cento dei casi in Svezia, nel 37 per cento dei casi nella ex Germania dell'Est, nel 33 per cento dei casi in Irlanda e Paesi Bassi, nel 30 per cento dei casi

in Francia, nel 29 per cento dei casi in Svizzera, nel 26 per cento dei casi nel Regno Unito, etc.; c) le promozioni delle lavoratrici vengono monitorate nel 62 per cento dei casi in Svezia, nel 42 per cento dei casi in Svizzera, nel 40 per cento dei casi in Irlanda, nel 37 per cento dei casi nel Regno Unito, etc.;

C. *extracomunitari, minoranze etniche*: nel 3 per cento dei casi, vengono monitorate le assunzioni, nel 3 per cento viene monitorata la formazione, e nel 2 per cento dei casi vengono monitorate le promozioni. Come è facile notare dalle tabelle comparate, le imprese emiliano-romagnole — unitamente a quelle finlandesi, turche e danesi — mostrano una sensibilità decisamente limitata rispetto alle tematiche del lavoro degli extra-comunitari ovvero degli stranieri (nel caso di Paesi non membri della Unione Europea), segnando percentuali largamente inferiori rispetto soprattutto a quelle rilevate per le imprese inglesi, olandesi, svizzere, svedesi e tedesche. Dato questo ancora più negativo se si considera che Finlandia, Turchia e Danimarca sono Paesi tradizionalmente a bassa immigrazione, mentre Paesi che al pari dell'Italia devono affrontare l'emergenza immigrazione, come Francia, Regno Unito, Olanda e Germania, sembrano disporre di maggiori strumenti per controllare e dirigere il fenomeno.

Tabella 12.1: **Percentuale di organizzazioni che svolgono un'opera di monitoraggio in relazione alle assunzioni, alla formazione e/o alla promozione dei disabili**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
assunzioni	12	44	47	4	23	38	12	20	37	13	37	11	66	67
formazione	4	13	19	1	7	13	14	3	22	11	28	11	11	20
promozioni	3	9	10	0.5	4	8	4	0	14	8	10	5	6	23
non sa	31	33	27	55	20	20	3	14	24	47	17	24	2	10

Tabella 12.2: **Percentuale di organizzazioni che svolgono un'opera di monitoraggio in relazione alle assunzioni, alla formazione e/o alla promozione delle donne**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
assunzioni	34	36	33	20	18	28	13	9	43	32	62	66	29	60
formazione	29	26	37	12	11	30	7	2	33	19	33	54	11	26
promozioni	42	25	22	20	10	28	8	0	40	24	42	62	8	37
non sa	14	35	29	41	20	18	2	15	17	37	11	9	6	9

Tabella 12.3: **Percentuale di organizzazioni che svolgono un'opera di monitoraggio in relazione alle assunzioni, alla formazione e/o alla promozione degli extra-comunitari**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
assunzioni	20	17	6	4	7	6	2	3	7	11	55	13	5	62
formazione	11	10	2	1	2	4	1	3	4	7	25	9	5	22
promozioni	6	6	1	1	2	3	0	2	4	6	16	6	3	30
non sa	24	47	47	55	23	29	3	17	27	49	17	20	10	10

Lavoro atipico: con riferimento poi alla tematica del lavoro atipico e delle strategie di gestione flessibile della forza lavoro si rileva nel corso degli ultimi anni un utilizzo maggiore del contratto di lavoro a tempo determinato e anche del lavoro a tempo parziale, sebbene nel primo caso secondo percentuali tendenzialmente superiori e nel secondo caso secondo percentuali tendenzialmente inferiori rispetto a quelle che si registrano negli altri Paesi. Al di là di questi strumenti di lavoro atipico, e al largo ricorso al lavoro a turni e allo straordinario, si registra comunque che è ancora piuttosto circoscritta la tipologia di prassi di lavoro flessibile e temporaneo rispetto a quelle presenti ed utilizzate negli altri contesti nazionali (v. le Tab. 13.1-13.12).

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Tabella 13.1: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione del lavoro durante il weekend? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	21	23	17	22	18	18	20	20	19	14	18	25	9	27
stabile	51	48	56	52	14	34	42	22	40	63	48	50	43	51
in diminuzione	4	9	9	5	4	3	14	3	4	8	4	3	20	7
non utilizzato	18	18	13	18	50	36	19	44	25	8	24	20	12	11

Tabella 13.2: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione del lavoro a turni? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	23	25	21	16	25	25	18	34	22	13	13	31	10	25
stabile	42	49	45	46	44	49	54	39	48	53	42	34	54	52
in diminuzione	9	4	7	4	4	3	8	7	2	3	6	4	12	5
non utilizzato	20	20	20	29	16	14	16	15	18	21	31	28	11	13

Tabella 13.3: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione del lavoro straordinario? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	47	29	32	28	7	21	24	25	19	24	27	54	19	24
stabile	32	40	38	50	26	34	35	36	45	47	41	37	28	41
in diminuzione	16	28	24	18	36	32	37	32	25	24	23	8	36	28
non utilizzato	2	1	2	2	20	6	2	2	4	1	3	2	6	3

Tabella 13.4: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di schemi di orario di lavoro modulati su base annuale? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	12	18	9	2	10	12	16	7	7	6	19	3	2	15
stabile	19	11	4	16	15	10	49	12	9	22	17	38	39	13
in diminuzione	2	1	0	0,5	2	0	16	0	2	14	3	1	1	1
non utilizzato	56	65	79	73	57	63	15	64	66	46	51	54	25	65

Tabella 13.5: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione del lavoro part-time? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	59	53	27	16	22	58	45	39	45	20	69	12	6	50
stabile	31	38	46	59	27	29	27	27	23	57	24	59	15	37
in diminuzione	5	5	10	13	4	1	3	7	5	13	1	25	1	4
non utilizzato	1	2	12	7	34	7	22	19	19	3	1	1	45	5

Tabella 13.6: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione del job sharing? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	23	19	7	6	3	7	21	7	32	5	23	5	10	32
stabile	28	26	7	18	5	8	22	7	14	41	24	33	18	21
in diminuzione	3	1	0	1	2	0	0	2	0	5	3	5	0	1
non utilizzato	37	48	78	69	71	69	50	63	42	37	40	51	41	41

Tabella 13.7: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di schemi di orario di lavoro flessibile? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	53	55	30	16	14	19	62	32	25	23	43	35	8	30
stabile	35	27	29	53	28	46	24	22	27	59	38	52	13	31
in diminuzione	0	1	2	1	2	1	0	0	1	1	0	1	2	1
non utilizzato	6	14	32	25	42	24	12	36	31	10	14	10	48	32

Tabella 13.8: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione del lavoro temporaneo/occasionale? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	39	25	14	34	43	28	36	12	51	17	65	54	9	60
stabile	34	32	14	44	34	37	26	19	29	32	20	29	8	28
in diminuzione	16	10	4	10	8	13	12	3	4	39	5	8	3	5
non utilizzato	4	29	60	8	5	11	21	53	8	6	5	6	46	3

Tabella 13.9: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione del lavoro a tempo determinato? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	53	59	48	25	36	40	56	58	48	19	70	50	11	48
stabile	36	32	32	26	38	34	24	17	26	31	22	32	32	24
in diminuzione	3	6	11	2	7	13	15	9	1	38	3	3	6	2
non utilizzato	5	3	7	41	8	7	3	15	12	5	3	12	19	21

Tabella 13.10: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione del lavoro a domicilio? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	2	5	1	4	1	2	9	0	6	5	9	11	3	12
stabile	14	10	1	15	1	6	17	0	5	20	12	15	3	12
in diminuzione	8	6	0	0,5	0	1	1	0	0	3	1	1	2	1
non utilizzato	65	72	90	73	79	77	67	83	71	63	69	70	57	69

Tabella 13.11: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione del telelavoro? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	4	4	0	1	2	4	4	0	7	6	12	38	2	5
stabile	5	6	2	8	1	3	8	0	2	8	5	13	3	5
in diminuzione	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
non utilizzato	80	83	89	82	78	79	80	83	75	75	75	45	59	80

Tabella 13.12: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione dell'appalto/subappalto? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
in crescita	47	49	33	22	41	33	33	27	42	13	52	28	27	44
stabile	14	18	17	37	17	36	32	20	21	39	21	50	17	27
in diminuzione	3	1	2	3	3	7	5	5	4	14	6	12	4	2
non utilizzato	29	29	42	31	28	15	25	34	24	25	17	7	24	22

Formazione professionale: per le 59 imprese emiliano-romagnole oggetto della seconda parte della nostra indagine si rileva che in tema di retribuzioni annuali spese per la formazione professionale non vi sono sostanziali differenze rispetto all'intero collettivo regionale delle 108 imprese indagato nella prima parte della ricerca. Più precisamente: a) nel

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
 Marco Biagi
 e Michele Tiraboschi

24 per cento dei casi viene spesa una percentuale della retribuzione compresa tra lo 0.01 e lo 0.50% delle retribuzioni annuali, nel 36 per cento dei casi una somma compresa tra lo 0.51 e l'1.00%, nel 17 per cento dei casi una somma compresa tra l'1.01 ed il 2.00%, nel 14 per cento dei casi una somma compresa tra il 2.01 ed il 4.00% e soltanto nel 10 per cento dei casi una somma superiore al 4.00%. Come è facile notare in comparazione con i dati registrati per gli altri Paesi le imprese emiliano-romagnole (al pari delle imprese spagnole) sono quelle che spendono meno in formazione: infatti soltanto il 10 per cento spende più del 4 per cento delle retribuzioni annuali per la formazione (in Spagna soltanto l'8 per cento), contro il 45 per cento della Francia, il 32 per cento della Svezia, il 27 per cento della Turchia, il 24 per cento dei Paesi Bassi, il 23 per cento dell'Irlanda, il 21 per cento della Svizzera, il 19 per cento della Germania, il 16 per cento della Norvegia e del Regno Unito, il 15 per cento della Danimarca e il 14 per cento della Finlandia (v. la Tab. 14).

Con riferimento invece alla proporzione della forza lavoro che è stata coinvolta in programmi interni o esterni di formazione professionale si registrano notevoli differenze tra quanto osservato nella prima parte della ricerca per il collettivo complessivo delle 108 organizzazioni e quello delle 59 organizzazioni oggetto di questa seconda parte della nostra indagine. In particolare mentre per il collettivo complessivo delle 108 imprese nel 40.7 per cento dei casi meno del 10% della forza lavoro è stata coinvolta nel corso dell'ultimo anno in programmi di formazione, questo dato scende al 25 per cento per le 59 imprese con più di duecento addetti. Al di sopra della soglia del 10%, le cifre sono più o meno analoghe per i due distinti campioni regionali. Infatti con riferimento al collettivo ristretto di 59 imprese nel 29 per cento dei casi ha beneficiato di corsi di formazione una percentuale della forza lavoro che oscilla tra il 10 ed il 24%, nel 15 per cento dei casi una percentuale che oscilla tra il 25 ed il 50%, e nel 19 una percentuale superiore al 50%. Anche in questo caso si tratta comunque di dati inferiori rispetto a quelli registrati per gli altri Paesi europei, dove il ricorso a programmi formativi (interni ed esterni) coinvolge percentuali largamente superiori della forza lavoro occupata (v. la Tab. 15).

Tabella 14: Qual'è la percentuale delle retribuzioni annuali spesa generalmente per la formazione professionale?

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
da 0.01 a 0.50%	13	11	25	11	11	0	7	24	7	17	4	2	16	5
da 0.51 a 1.00%	17	24	25	26	30	1	31	36	18	31	23	12	20	19
da 1.01 a 2.00%	29	22	15	30	34	11	28	17	29	22	30	29	22	26
da 2.01 a 4.00%	21	24	17	18	17	43	21	14	24	15	19	25	16	35
più di 4%	21	19	19	15	8	45	14	10	23	16	24	32	27	16
non sa	28	23	24	38	12	1	17	12	19	29	22	43	28	31

Tabella 15: Qual'è la percentuale dei lavoratori che nell'ultimo anno sono stati coinvolti in programmi di formazione professionale interni o esterni?

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
meno del 10%	4	15	13	6	9	2	3	25	5	5	8	3	24	4
tra il 10 e il 24%	25	29	32	22	24	18	25	29	28	19	22	18	18	21
tra il 25 e il 50%	29	24	22	23	33	39	21	15	18	17	32	16	18	21
più del 50%	17	11	18	16	27	34	33	19	32	18	16	36	19	25
non sa	20	15	10	31	2	4	14	3	13	37	17	23	11	26

Sempre con riguardo alla formazione professionale viene fatto regolarmente ricorso: a) nel 15 per cento dei casi a piani di carriera formalizzati; b) nel 15 per cento dei casi a centri di valutazione dei bisogni formativi; c) nel 24 per cento dei casi a piani di successione/ricambio del personale; d) nel 15 per cento dei casi alla rotazione programmata delle mansioni; e) nel 14 per cento casi a programmi per avanzamento di dirigenti; f) infine, nel 7 per cento dei casi a programmi che prevedono per la dirigenza esperienze internazionali. Rispetto alle imprese operanti negli altri contesti nazionali viene fatto uno scarso utilizzo dei piani formali di carriera, della rotazione programmata della mansioni e dei programmi di avanzamento per i dirigenti, mentre il ricorso a piani di successione del personale avviene in media con quanto accade nel resto dell'Europa (v. la Tab. 16).

Tabella 16: La vostra organizzazione analizza sistematicamente le necessità di formazione professionale dei lavoratori? (percentuale)

Gestione delle risorse umane in
Emilia-Romagna
nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
piani formali di carriera	29	16	25	17	82	10	11	15	28	13	28	16	24	23
centri di valutazione dei bisogni formativi	19	21	7	3	8	13	17	15	7	4	30	7	8	23
piani di successione del personale	51	58	47	11	26	21	21	24	47	25	22	23	42	35
rotazione programmata delle mansioni	31	17	12	22	24	11	34	15	37	22	26	20	32	19
programmi per i dirigenti	41	30	16	26	43	33	7	14	20	62	26	50	41	21
esperienze internazionali per la dirigenza	26	11	4	8	25	12	11	7	26	12	17	16	23	15

Inoltre, nel corso degli ultimi tre anni si sono verificati i seguenti cambiamenti nell'utilizzazione delle principali strategie formative: a) nel 29 per cento dei casi, e in media con quanto si registra nel resto dell'Europa, è aumentato il ricorso a staff interni di formazione, anche se nel 14 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; b) soltanto nel 22 per cento dei casi è aumentato il ricorso al coinvolgimento della dirigenza nei programmi interni di formazione, mentre questo strumento è maggiormente utilizzato nel resto dell'Europa; c) nel 41 per cento dei casi, e in media con quanto si registra nel resto dell'Europa, è aumentato il ricorso a esperti esterni di formazione, mentre in un non insignificante 9 per cento dei casi tale strumento — diffusissimo nelle imprese europee — non è per nulla utilizzato; d) nel 49 per cento dei casi, e in linea con quanto si registra nel resto dell'Europa, è aumentato il ricorso alla formazione sul luogo di lavoro; e) nel 49 per cento dei casi è aumentato, ma in misura leggermente inferiore rispetto al resto dell'Europa, il ricorso a seminari e corsi interni di formazione; f) nel 36 per cento dei casi, e in media con quanto avviene nel resto dell'Europa, è aumentato il ricorso a seminari e corsi esterni di formazione; g) soltanto nel 9 per cento dei casi, e in misura significativamente inferiore rispetto a quanto avviene nel resto dell'Europa, è aumentato il ricorso al tutoraggio mediante un rapporto di subordinazione gerarchica, anche se si tratta di uno strumento che nel 31 per cento dei casi non è utilizzato; h) soltanto nel 22 per cento dei casi, e in misura significativamente inferiore rispetto a quello che avviene nel resto dell'Europa, è aumentato il ricorso a pacchetti informatici per la formazione, mentre ancora nel 29 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; i) nel 15 per cento dei casi è aumentato il ricorso a programmi di apprendimento personalizzati, anche se nel 22 per cento dei casi tale strumento non è utilizzato; l) nel 31 per cento dei casi, e secondo una linea di tendenza grosso modo analoga a quella registrata nel resto dell'Europa, è aumentato il ricorso ad affiancamento a personale esperto mediante rapporti senza vincolo di subordinazione gerarchica (v. le Tab. 17.1-17.10).

Tabella 17.1: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Staff interno di formazione (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	44	36	22	50	50	55	25	29	52	50	25	48	38	49
stabile	44	46	47	37	34	31	50	29	34	31	32	36	31	32
diminuita	3	7	7	4	4	6	10	2	5	5	16	10	5	11
non utilizzata	5	4	8	4	4	5	11	14	1	6	21	6	11	5

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Tabella 17.2: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Coinvolgimento della dirigenza (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	47	25	9	27	19	40	23	22	42	37	34	25	37	44
stabile	48	58	55	55	38	45	62	36	42	51	42	63	36	45
diminuita	2	2	2	2	4	4	5	5	1	3	3	2	8	3
non utilizzata	3	6	12	9	22	6	2	9	4	2	15	8	4	5

Tabella 17.3: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Esperti esterni in formazione (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	40	39	31	34	47	24	34	41	60	33	46	38	47	49
stabile	38	39	42	45	32	53	42	22	31	44	42	45	24	32
diminuita	15	13	11	13	8	20	19	10	4	16	3	16	7	15
non utilizzata	5	2	3	3	5	1	1	9	0	1	3	1	8	1

Tabella 17.4: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Formazione sul luogo di lavoro

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	54	40	22	42	44	32	61	49	48	35	38	69	46	48
stabile	41	41	43	42	38	52	34	25	46	54	44	29	31	48
diminuita	1	1	1	0	2	7	1	3	1	2	2	0	5	1
non utilizzata	1	7	13	7	4	4	0	7	0	2	8	0	1	0.5

Tabella 17.5: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Seminari/corsi di formazione interni

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	52	58	35	59	52	41	37	49	60	58	32	51	57	57
stabile	42	28	35	33	34	42	47	19	30	34	53	42	20	34
diminuita	4	6	6	4	4	6	12	5	1	4	9	4	7	5
non utilizzata	2	2	10	2	3	6	4	7	2	1	3	0	4	1

Tabella 17.6: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Seminari/corsi di formazione esterni

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	36	35	25	24	38	16	//	36	45	17	//	19	53	30
stabile	53	43	47	54	40	49	//	31	39	50	//	53	25	48
diminuita	11	16	12	17	11	22	//	12	5	26	//	24	5	17
non utilizzata	0	2	6	1	3	6	//	5	1	1	//	1	2	2

(// = dato non rilevato).

Tabella 17.7: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Tutoraggio (Rapporto di subordinazione)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	37	25	7	25	17	13	21	9	28	27	41	32	21	35
stabile	26	28	22	44	18	12	30	20	36	51	46	59	24	38
diminuita	1	2	2	1	2	0	3	3	1	1	1	1	0	2
non utilizzata	29	28	36	20	43	62	33	31	19	11	6	4	19	19

Tabella 17.8: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Pacchetti informatici

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	38	29	24	48	22	15	35	22	46	//	23	42	63	45
stabile	19	22	26	25	14	16	28	19	25	//	28	36	12	28
diminuita	4	1	0	1	2	2	1	3	1	//	1	1	0	2
non utilizzata	34	32	27	20	44	56	28	29	14	//	39	18	9	21

(// = dato non rilevato).

Tabella 17.9: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Programmi di apprendimento ad personam

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	//	17	7	2	14	26	14	15	30	6	7	23	11	37
stabile	//	33	38	12	16	19	44	25	19	33	43	43	16	31
diminuita	//	6	9	1	3	4	7	2	4	6	8	5	1	2
non utilizzata	//	27	21	76	46	41	25	22	27	39	34	25	37	24

(// = dato non rilevato).

Tabella 17.10: Nel corso degli ultimi tre anni si è verificato un qualche cambiamento nell'utilizzazione di qualcuno dei seguenti strumenti di formazione? Affiancamento a personale esperto (relazione non di subordinazione)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentata	10	12	8	28	8	7	4	31	19	5	10	31	26	34
stabile	16	27	28	56	21	8	13	37	19	15	22	38	25	27
diminuita	2	2	2	1	3	2	0	7	0	1	2	1	3	2
non utilizzata	57	40	33	6	49	72	62	3	45	63	57	26	15	33

Politiche retributive: come già rilevato per l'intero collettivo regionale nella prima parte della ricerca, anche nelle 59 imprese emiliano-romagnole di dimensioni medio-grandi i trattamenti retributivi sono sostanzialmente concordati a due livelli: il livello nazionale di categoria ed il livello aziendale. Minore rilievo ha invece la contrattazione individuale, anche se, come detto, maggiori spazi in questo senso vengono aperti da un lento, ma costante processo di individualizzazione e personalizzazione del rapporto di lavoro; anzi, politiche di gestione delle risorse umane non incentrate unicamente su modelli auto-incentivanti puntano proprio su una maggiore personalizzazione del singolo rapporto di lavoro al fine di ottenere in via contrattuale livelli di rendimento superiori a quelli garantiti dalle "normali" regole contrattuali individuali e collettive. Tuttavia, secondo una linea di tendenza diffusa su tutto il territorio nazionale, e del resto in piena armonia con le indicazioni provenienti dall'Accordo sul costo del lavoro del 3-23 luglio 1993, si assiste ad una forte centralizzazione delle politiche retributive che non ha eguali nel resto dell'Europa, assecondando nella maggioranza dei casi le indicazioni provenienti dalla contrattazione nazionale di settore o di categoria. Nelle imprese operanti in contesti istituzionali e di relazioni industriali profondamente differenti sembra invece più diffuso ed incisivo il ricorso alla contrattazione individuale o alla contrattazione di gruppo, mentre non così largamente utilizzati sono gli strumenti della contrattazione nazionale di categoria e/o aziendale. Valutando le risposte ottenute per le imprese emiliano-romagnole alla luce delle indicazioni comparativistiche sembra anche piuttosto evidente una certa sovrapposizione delle fonti di determinazione della retribuzione ai diversi livelli di contrattazione (nazionale, aziendale, individuale); sovrapposizione di fonti che non ha eguali nel resto d'Europa, anche se è poi vero che dai dati raccolti non è desumibile se si tratti di una sovrapposizione disarticolata (e

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
 Marco Biagi
 e Michele Tiraboschi

ripetitiva) o non piuttosto — come sembrerebbe plausibile in riferimento alla applicazione degli assetti contrattuali indicati nell'Accordo del 23 luglio 1993 sul costo del lavoro — di una vera e propria articolazione negoziale (v. le Tab. 18.1-18.4).

Tabella 18.1: **Livelli in cui è determinata la retribuzione base dei dirigenti (percentuale)**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
contrattazione collettiva nazionale	3	//	//	37	9	27	19	75	37	35	48	48	5	25
contrattazione collettiva territoriale	1	//	//	6	2	3	6	5	0	9	4	6	2	1
contrattazione collettiva di gruppo	34	//	//	33	24	58	47	0	33	37	31	42	18	46
contrattazione collettiva aziendale	4	//	//	7	4	9	11	27	12	16	6	18	34	15
contrattazione individuale	60	//	//	46	74	25	48	53	40	41	36	67	34	36

(// = dati non rilevati).

Tabella 18.2: **Livelli in cui è determinata la retribuzione base dei quadri (percentuale)**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
contrattazione collettiva nazionale	13	//	//	44	26	23	26	78	42	58	60	49	4	30
contrattazione collettiva territoriale	4	//	//	7	6	6	16	12	1	12	4	6	3	2
contrattazione collettiva di gruppo	26	//	//	23	34	50	49	3	25	32	30	33	24	42
contrattazione collettiva aziendale	9	//	//	14	14	22	26	63	19	17	8	22	38	19
contrattazione individuale	52	//	//	32	44	19	37	48	30	24	20	52	23	23

. (// = dati non rilevati).

Tabella 18.3: **Livelli in cui è determinata la retribuzione base degli impiegati (percentuale)**

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
contrattazione collettiva nazionale	12	//	//	50	42	24	36	86	56	68	72	63	6	30
contrattazione collettiva territoriale	2	//	//	8	15	5	61	17	4	16	6	8	2	3
contrattazione collettiva di gruppo	25	//	//	22	30	49	25	3	22	27	22	36	21	40
contrattazione collettiva aziendale	8	//	//	13	15	23	24	68	16	15	7	23	41	26
contrattazione individuale	50	//	//	28	16	16	19	29	17	18	10	55	15	15

(// = dati non rilevati).

Tabella 18.4: Livelli in cui è determinata la retribuzione base degli operai (percentuale)

Gestione delle risorse umane in
Emilia-Romagna
nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
contrattazione collettiva nazionale	18	//	//	60	44	18	34	90	60	77	76	61	40	35
contrattazione collettiva territoriale	6	//	//	17	18	5	63	19	8	16	7	8	7	6
contrattazione collettiva di gruppo	23	//	//	14	22	40	20	3	12	25	20	31	15	31
contrattazione collettiva aziendale	5	//	//	9	13	22	22	66	13	14	8	20	31	27
contrattazione individuale	40	//	//	10	7	11	15	12	3	8	9	31	5	7

(// = dati non rilevati).

I dati raccolti mostrano poi un elevato tasso di sindacalizzazione dei lavoratori occupati nelle imprese emiliano-romagnole; tasso a dir poco elevatissimo con riferimento alle risultanze dell'indagine comparata. In effetti soltanto Paesi come la Svezia, Norvegia, Danimarca, Finlandia, Irlanda e Turchia registrano percentuali più elevate rispetto a quelle delle 59 imprese oggetto della nostra indagine. Decisamente più bassi, invece, sono i dati che si rilevano per Svizzera, Germania, Spagna, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito. Peraltro, in ben il 93 per cento delle 59 imprese emiliano-romagnole esistono una o più organizzazioni sindacali attive nel processo di contrattazione collettiva aziendale/decentrata. Soltanto la Norvegia registra percentuali superiori (98 per cento dei casi), mentre per gli altri Paesi si va dal 91 per cento della Danimarca al 43 per cento della Svizzera, passando per l'85 per cento dell'ex Germania dell'Ovest, l'84 per cento della Spagna, l'83 per cento dell'Irlanda, il 72 per cento dell'ex Germania dell'Est, il 67 per cento del Regno Unito, il 62 per cento della Turchia e il 48 per cento dei Paesi Bassi. Nel corso degli ultimi tre anni il peso del sindacato è aumentato nel 20 per cento dei casi, è rimasto stabile nel 68 per cento dei casi ed è diminuito soltanto nel 12 per cento dei casi. Dati questi ultimi in linea di tendenza con quanto registrato in Francia, Spagna, Danimarca e Norvegia, mentre Regno Unito, Turchia, Svezia, Irlanda e Svizzera registrano una situazione di stabilità tendente comunque al declino del peso del sindacato (v. le Tab. 19.1-19.3).

Tabella 19.1: Approssimativamente quale percentuale del numero totale dei lavoratori nella vostra organizzazione è affiliata ad un sindacato?

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
lo 0%	12	1	1	0	4	8	0	2	14	3	1	9	33	18
tra l'1 e il 25%	44	38	10	2	56	70	2	12	4	4	44	2	2	21
tra il 26 e il 50%	15	17	17	7	15	8	4	34	9	6	20	4	10	19
tra il 51 e il 75%	10	16	19	19	6	5	15	15	24	15	9	9	15	23
tra il 75 e il 100%	5	8	4	67	2	2	76	36	48	72	4	84	37	14
non sa	13	18	47	6	14	5	2	0	1	0	20	1	2	4

Tabella 19.2: Esistono una o più organizzazioni sindacali attive nel processo di contrattazione collettiva aziendale/decentrata? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
Sì	43	85	72	91	84	//	//	93	83	98	48	//	62	67
no	33	15	25	7	13	//	//	7	14	1	51	//	28	31

(// = dati non rilevati).

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Tabella 19.3: Nel corso degli ultimi tre anni sono cambiati il ruolo e il peso del sindacato nella vostra organizzazione? (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentati	7	13	12	15	23	21	13	20	6	27	11	8	5	4
stabili	78	68	70	63	57	67	71	68	65	67	4	73	47	55
diminuiti	10	18	15	20	18	11	15	12	25	5	41	17	26	35

Si è cercato, infine, di analizzare come siano mutate le tecniche di comunicazione in azienda nel corso degli ultimi anni, alla luce delle modificazioni del mercato, del processo produttivo e della strumentazione di tutela del lavoro. Al riguardo, si segnala una situazione di tendenziale stabilità della comunicazione mediante la mediazione sindacale, a differenza di altri Paesi come la Norvegia, la Finlandia, la Danimarca ed i Paesi Bassi in cui il coinvolgimento del sindacato sembra maggiore, mentre è aumentata, ma non in modo così significativo come nel resto d'Europa, la comunicazione diretta tanto verbale che scritta tra management e singoli lavoratori. È aumentato invece in modo rilevante rispetto al resto dell'Europa il ricorso a Gruppi di lavoro, mentre rimane stabile, se non inferiore rispetto alle altre imprese europee il ricorso a sistemi elettronici e all'informatica (v. le Tab. 20.1-20.6).

Tabella 20.1: Si è verificato nel corso degli ultimi tre anni un cambiamento nelle tecniche di comunicazione aziendale con riguardo alle principali materie? Mediante rappresentanze collettive dei lavoratori (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentato	24	22	19	36	22	20	39	19	13	43	27	18	23	12
stabile	44	66	73	53	56	61	54	58	57	50	58	67	37	45
diminuito	4	2	2	2	5	8	4	5	7	2	1	9	2	16
non utilizzato	17	8	4	6	8	7	1	0	9	2	8	4	8	17

Tabella 20.2: Si è verificato nel corso degli ultimi tre anni un cambiamento nelle tecniche di comunicazione aziendale con riguardo alle principali materie? Verbalmente tra management e singoli lavoratori (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentato	53	59	36	51	40	45	57	32	57	38	51	63	43	63
stabile	43	40	61	44	44	44	37	39	37	54	39	34	31	32
diminuito	1	1	1	1	3	1	3	5	1	3	3	2	3	1
non utilizzato	1	1	0	0	5	3	1	0	0	0	3	1	2	1

Tabella 20.3: Si è verificato nel corso degli ultimi tre anni un cambiamento nelle tecniche di comunicazione aziendale con riguardo alle principali materie? Per iscritto tra l'immediato superiore e i singoli lavoratori (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentato	60	34	26	48	49	55	48	36	51	30	64	44	34	62
stabile	37	60	67	46	40	37	49	37	40	58	34	52	41	34
diminuito	2	4	1	3	3	2	1	3	1	5	1	2	1	1
non utilizzato	0	1	3	1	4	5	0	0	1	1	1	1	2	0

Tabella 20.4: Si è verificato nel corso degli ultimi tre anni un cambiamento nelle tecniche di comunicazione aziendale con riguardo alle principali materie? Mediante videoregistrazione (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentato	14	9	4	8	27	11	10	3	19	5	16	12	12	18
stabile	14	14	11	22	20	17	15	25	17	20	12	17	9	20
diminuito	55	0	0	2	0	3	2	0	1	3	1	3	0	3
non utilizzato	0	66	70	58	35	52	58	9	34	57	56	58	24	43

Tabella 20.5: Si è verificato nel corso degli ultimi tre anni un cambiamento nelle tecniche di comunicazione aziendale con riguardo alle principali materie? Mediante riunioni di gruppo (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentato	55	48	19	51	45	41	49	51	55	42	37	40	45	55
stabile	36	31	47	43	27	42	44	27	21	44	43	52	24	28
diminuito	2	2	4	1	0	5	4	0	1	1	1	0	0	2
non utilizzato	0	13	19	3	12	7	2	2	12	3	9	3	6	10

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi

Tabella 20.6: Si è verificato nel corso degli ultimi tre anni un cambiamento nelle tecniche di comunicazione aziendale con riguardo alle principali materie? Mediante sistemi elettronici/computers/posta elettronica (percentuale)

Paese	CH	D(o)	D(e)	DK	E	F	FIN	I	IRL	N	NL	S	T	UK
aumentato	46	28	12	46	33	23	54	19	32	45	23	48	24	39
stabile	11	11	7	20	16	11	13	24	17	20	10	16	5	10
diminuito	1	1	0	27	0	1	0	0	0	0	1	0,5	0	36
non utilizzato	30	50	62	8	31	50	24	2	28	24	52	27	20	15

11. Conclusioni.

Non è certo agevole trarre conclusioni da un insieme di dati così complesso e variegato; e, d'altro canto, le considerazioni sin qui sviluppate sono sicuramente meritevoli di ulteriori e ben più specifici approfondimenti e verifiche, allargando possibilmente il campo di rilevazione all'intero territorio nazionale.

Da quanto sin qui rilevato si possono comunque evidenziare perlomeno queste cinque considerazioni.

A) In primo luogo, anche per le imprese emiliano-romagnole è sempre più evidente l'importanza delle strategie di gestione delle risorse umane, anche se, in realtà, il ricorso a schemi, prassi e procedure pianificate, razionali, sistematiche e coerenti di gestione del personale nel nostro Paese è percentualmente molto inferiore rispetto alla media dei principali competitori europei.

B) Lo sviluppo e la diffusione di queste politiche di gestione delle risorse umane comporta in ogni caso lo sforzo di ripensare profondamente la stessa idea di contratto di lavoro subordinato. I rilevanti mutamenti intervenuti nei processi produttivi, nelle modalità di organizzazione del lavoro e nelle strategie impreditoriali accompagnano o comunque agevolano il passaggio da una subordinazione gerarchica ad una subordinazione funzionale, dando origine a contratti di lavoro maggiormente basati sui valori della collaborazione e della democratizzazione. Il lavoratore chiede sempre più spesso di avere voce nella determinazione e nel controllo della sua prestazione lavorativa e frequentemente si sente non semplicemente legato a una particolare mansione ma sente di agire per l'intera impresa. In proposito, più che soffermarsi sulle molteplici quanto fuorvianti suggestioni di matrice istituzionale e comunitaria sottese a tali strategie organizzative e gestionali (cfr. Gaeta L., 1994), si può ipotizzare che, in un prossimo futuro, la normativa del diritto del lavoro si concentrerà comunque più sui problemi generali dell'occupazione e della formazione che sulle garanzie del rapporto individuale di lavoro subordinato. Più precisamente: il bisogno di protezione sociale si sposterà dalla regolamentazione dei singoli aspetti all'interno del rapporto di lavoro (cioè le procedure di assunzione e recesso) verso la promozione e lo sviluppo della risorsa lavoro (formazione continua, partecipazione, collaborazione).

C) La conseguenza è che se il diritto del lavoro è stato tradizionalmente configurato come un diritto di "tutela statica" del rapporto individuale di lavoro, principalmente diretto a proteggere valori come la stabilità e la continuità dell'occupazione, oggi sta emergendo un nuovo diritto delle risorse umane, dando impulso alle opportunità di impiego, soprattutto attraverso una formazione professionale continua. Tuttavia, come è facile notare nel confronto con i dati registrati per gli altri Paesi, le imprese emiliano-romagnole (al pari delle imprese spagnole) sono quelle che spendono meno in formazione. Del pari, anche il ricorso a programmi formativi interni ed esterni coinvolge percentuali della forza lavoro complessivamente occupata significativamente inferiori rispetto a quelle registrate negli altri Paesi europei.

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
 Marco Biagi
 e Michele Tiraboschi

D) Significativo, al riguardo, è l'accostamento tra le politiche formative e le tipologie contrattuali attraverso cui si utilizza la forza lavoro. I dati raccolti confermano come le recenti manifestazioni dell'autonomia negoziale e dell'iniziativa economica privata si articolano sempre più frequentemente attorno a modelli di utilizzazione del lavoro difficilmente riconducibili ad uno schema formale unitario (la "subordinazione") e in ogni caso sintomatici di un rinnovato ma persistente dualismo tra "mercati interni" e "mercati esterni" e tra "mercati primari" e "mercati secondari" (cfr. Accornero A., 1993; Peck J., 1989, e già Doeringer P., Piore M., 1971), assecondando in particolare una vigorosa tendenza — un imperativo, a detta degli imprenditori — verso la frammentazione del mondo della produzione, la de-strutturazione dell'apparato produttivo di stampo fordista-tayloristico e la diversificazione delle modalità di incontro tra domanda e offerta di lavoro. La flessibilità nell'utilizzazione della forza lavoro non deve comunque essere confusa con la precarietà e non può essere raggiunta semplicemente allargando l'area della forza lavoro atipica o secondaria: il proseguimento dell'attuale orientamento potrebbe anzi portare a effetti collaterali controproducenti. In effetti, se il ricorso a forme di lavoro temporaneo e flessibile può rappresentare nel breve periodo un efficace strumento per sostenere i notevoli costi collegati alla internazionalizzazione dei mercati e alla crescente competitività, è evidente che nel lungo periodo un suo eccessivo utilizzo può comportare un sotto-investimento in capitale umano e soprattutto in formazione professionale, traducendosi in sostanza in perdita di competitività, qualità ed efficienza dell'intero assetto produttivo. In altri termini, il ricorso a forme di lavoro standard e tipiche (lavoro subordinato a tempo indeterminato) rende senz'altro più rigide le modalità di utilizzo (e soprattutto di scioglimento) dei rapporti di lavoro, ma può sicuramente incentivare le imprese ad investire massicciamente nella formazione professionale dei lavoratori occupati e quindi — nel lungo periodo — può contribuire ad una maggiore produttività dei lavoratori. Un sistema economico moderno ed efficiente richiede infatti una forza lavoro altamente specializzata e preparata (come ha dimostrato in Italia anche l'esperienza dei contratti di formazione e lavoro) e i datori di lavoro non investiranno tempo e denaro per preparare lavoratori assunti su basi precarie (emblematico, al riguardo, è il modello di relazioni industriali giapponese, rigidamente diviso attorno all'asse forza lavoro regolare-forza lavoro temporanea).

E) In questa direzione deve essere visto positivamente il dato relativo alla massiccia presenza sindacale nelle aziende analizzate. In effetti, e diversamente da quanto si può registrare nella maggioranza degli altri Paesi europei, la crescita delle strategie di gestione delle risorse umane nel nostro Paese non nasce in funzione di una determinazione unilaterale del management o quale strumento di contrapposizione radicale alla presenza sindacale. Il nuovo diritto delle risorse umane si sviluppa anzi secondo linee direttrici sostanzialmente compatibili con un contemporaneo approccio collettivo, che individua nella contrattazione collettiva il sistema privilegiato per l'introduzione di accordi flessibili e innovativi. Dai dati ottenuti si può ragionevolmente ritenere che, indubbiamente, la personalizzazione dei contratti di lavoro molto probabilmente crescerà in un prossimo futuro, ma questo non sembra necessariamente implicare nessun allontanamento dal processo di contrattazione collettiva — seppure si tratterà sempre più di una contrattazione tendenzialmente più partecipativa che conflittuale — nella formazione delle condizioni contrattuali. Sembra insomma irrealistico pensare che i contratti di lavoro individuali si possano sviluppare nel futuro in seguito a un processo di disconoscimento del sindacato: si può anzi ragionevolmente ritenere che, diversamente dalle linee di tendenza ricavabili dalla situazione di altri Paesi, la modernizzazione della gestione delle risorse umane nel nostro Paese sarà possibile soltanto se promossa congiuntamente dalle parti sociali.

Parte III: Materiale di documentazione.

Allegato. Nota metodologica (*).

1. Nel caso in oggetto si è ritenuto opportuno focalizzare l'indagine su di un'area campione, l'Emilia-Romagna, al fine di poter concentrare la rilevazione in un ambito territoriale omogeneo, imperniato su di una prevalenza delle aziende di dimensione medio-piccola, adatto quindi ad una elaborazione su scala ottimale. Ai fini degli obiettivi della ricerca ciò riveste un aspetto non

trascurabile perché, se dal punto di vista economico le grandi imprese esercitano un forte impatto sul livello degli aggregati, quelle medio-piccole assumono un ruolo maggiormente critico per stimolare i cambiamenti e l'impulso a nuove attività. È da sottolineare anche il fatto che dal punto di vista della struttura produttiva l'Emilia-Romagna presenta una ripartizione differenziata, ed abbastanza conforme per quasi tutti i rami di attività a quella che si registra su scala nazionale nel Censimento dell'industria e servizi del 1991.

2. Il primo terminale dell'informazione statistica sulle imprese a livello locale è rappresentato dalle Camere di Commercio, e tale ruolo è stato ulteriormente rafforzato con la legge 29/12/93, per la quale tali Enti sono destinati ad acquisire il Registro nazionale delle imprese. Per queste ragioni, unitamente all'esigenza di disporre di dati che rivestissero una connotazione ufficiale, ai fini della presente indagine, effettuata per totalità, si è reputato opportuno utilizzare una lista di dati elaborati da archivio CERVED e forniti dall'Agenzia regionale per l'impiego, mediante la quale si è ottenuta la copertura delle unità locali superiori ai 100 dipendenti presenti in Emilia-Romagna, che nel secondo semestre del 1994 risultavano circa 900. (L'aggiornamento si è basato soprattutto sulle informazioni desunte dal Registro Ditte presso le Camere di Commercio, dalla Anagrafe Tributaria e dagli archivi INPS; tale aggiornamento è stato anche sostenuto dalle informazioni pervenute da altre indagini e fonti di associazioni di categoria, centri studi e banche dati diverse).

Per la rilevazione dei dati è stato utilizzato il metodo del questionario postale, mediante il quale è stata richiesta una vasta gamma di informazioni essenziali e rilevanti riguardo alla gestione delle risorse umane. Dato che in molti casi la particolare situazione aziendale (crisi, licenziamenti, cassa integrazione ecc.) ha fatto ritenere opportuno non dare luogo a contatti, le organizzazioni coinvolte nella ricerca sono state 787, ed il numero dei questionari ritornati è stato di 108, con un tasso di ritorno di circa il 14%.

3. L'aspetto essenziale che investe un modello di rilevazione riguarda la relazione tra l'universo di osservazione (*target frame*) ed il collettivo di rilevazione (*sampling frame*) e chiama in causa la qualità dell'informazione statistica. Questa è intesa come attitudine a soddisfare le esigenze conoscitive in funzione delle quali l'informazione stessa è stata prodotta e che poggia sulla sua adeguatezza e la sua attendibilità. La prima consiste nella rispondenza agli obiettivi prefissati ed alle esigenze conoscitive secondo requisiti di rilevanza teorica, mentre la seconda riguarda la capacità delle informazioni stimate di approssimare i corrispondenti valori "veri", ed è idealmente misurabile per mezzo dell'errore standard medio includente componenti di errore campionarie e non campionarie.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il problema nel caso presente è di verificare se il collettivo delle aziende rispondenti al questionario possiede, relativamente alla ripartizione delle stesse per rami di attività, una conformità accettabile con l'universo di osservazione (*target frame*). In tale caso l'incidenza dei non rispondenti non verrebbe ad alterare in modo determinante la struttura del collettivo di rilevazione (*sampling frame*), condizionandone la rappresentatività. A tale scopo, confrontando la composizione percentuale per rami di attività delle unità locali superiori a 100 dipendenti rilevate, con quella risultante dagli archivi CERVED per il medesimo tipo di aziende (tenuto presente che la peculiarità produttiva dell'Emilia-Romagna ha evitato squilibri di natura dimensionale, dato che la stragrande maggioranza delle aziende oltre i 100 dipendenti si mantiene anche sotto la soglia dei 500) si ottiene il quadro rappresentato nella seguente tavola.

Tavola 1. Composizione percentuale per rami di attività delle unità locali > 100 dip. nell'industria e servizi in Emilia-Romagna al 1994.

Rami di attività	Dati rilevati	Dati CERVED
Agricoltura	2,8	1,7
Acqua, energia	3,8	2,7
Chimici, estr. tratt. minerali non metalliferi	6,7	12,1
Meccanica, elettrica, macchinari	26,7	26,0
Altri manifatturieri	17,2	17,8
Edilizia, ingegneria civile	12,4	4,7
Commercio, alberghi	6,7	6,5
Trasporti, comunicazioni	4,8	4,6
Banca, finanza, servizi imprese	6,7	9,4
Ammin. pubb. serv. pubb. e priv.	8,4	8,9
Non classificati	3,8	5,5

A questo punto occorre verificare se le differenze registrate nella ripartizione per rami di attività risultante dalla rilevazione rispetto a quella corrispondente derivata dagli archivi CERVED sono significative oppure derivano dall'attitudine dei fenomeni di natura accidentale a variare rispetto ai valori veri dell'universo da indagare. Si tratta quindi di un caso di verifica di significatività delle ipotesi basata sul concetto di distribuzione parametrica campionaria, secondo la quale una determinata ipotesi viene supposta vera se il risultato ottenuto su di un campione risulta essere non distante dal presupposto parametro dell'universo (ipotesi nulla). Quanto più è piccola tale differenza, tanto più è probabile che l'ipotesi nulla sia vera.

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
 Marco Biagi
 e Michele Tiraboschi

La prova più appropriata nel caso in oggetto che tratta di analisi di frequenze, è il test detto del “chi quadrato” che corrisponde alla somma delle differenze quadratiche relative fra i valori osservati (f) ed i valori teorici (F) ottenuti configurando una distribuzione di frequenze per rami di attività per il campione di 105 unità, conforme a quanto manifesta la ripartizione fra di essi secondi i dati CERVED, secondo la formula:

$$S (f-F)/F^2$$

In questo caso il valore del “chi quadrato” ottenuto di 17, 51 è inferiore a quello che nell'apposita tavola per 10 gradi di libertà trova corrispondenza con il valore critico di 0,05 (percentuale significativa per poter respingere l'ipotesi nulla), denotando così una differenza non sostanziale tra le due distribuzioni riportate nella tavola precedente.

Per quanto riguarda l'aspetto relativo all'attendibilità delle informazioni ottenute, esso investe problemi di stima, cioè la capacità dei dati ottenuti da una rilevazione parziale di approssimare i valori veri della popolazione di riferimento. Ciò chiama in causa il calcolo dell'errore massimo in cui si può incorrere nel procedimento di stima e la sua probabilità. Considerando che l'indagine verte sulla conoscenza della proporzione p di coloro che rispondono alle domande del questionario e chiamato q il suo complemento ad 1, il calcolo dell'errore θ è dato dalla formula:

$$\theta = k \cdot r q (N - n) / (N - 1) \cdot r q (p q) / n$$

Nella formula, k può assumere i valori z della tavola delle aree della curva normale cui corrisponde una determinata probabilità di accadimento. Dai dati disponibili, attribuendo a k il valore 1,96 con una probabilità del 95% ed assegnando a p e q i valori limite di 0,50 e 0,50 si ottiene l'errore massimo complessivo di 8,7%. Se si attribuisce a k il valore 1, con una probabilità del 68% si ha un errore massimo del 4,4%.

Tali valutazioni hanno una valenza prettamente teorica, ma valgono a dare un ordine di grandezza al livello di attendibilità dei dati ottenuti in sede di analisi empirica, che in questo caso, è opportuno sottolinearlo, deve tenere conto di un questionario oltremodo complesso ed articolato di informazioni. In sede interpretativa occorre fare le opportune considerazioni sulla dimensione dell'errore e la sua probabilità di accadimento. Il caso in oggetto sembra poter giustificare un giudizio di attendibilità del procedimento di stima adottato. Bisogna comunque tenere presente che effettuando stime, l'errore totale (*total survey error*) scaturisce dal sommarsi sia dell'errore implicito nella natura incompleta di una rilevazione, chiamato errore di campionamento (che rappresenta solo una componente dell'errore complessivo del processo statistico di misura) che degli errori di osservazione, di copertura e di non risposta.

Tutto ciò nella misurazione dei fenomeni collettivi non può non incidere sulla qualità dell'informazione il cui *optimum* è raggiungibile spesso con difficoltà e largo impiego di tempo.

Un inconveniente che affligge le indagini di vario genere ed in particolare quelle sulle imprese è originato, come nel caso in oggetto, dall'elevato numero di non rispondenti che porta ad allargare la discrepanza tra *target frame* e *sampling frame*. Poiché la riduzione di numerosità di quest'ultimo, rispetto a quella prevista, aumenta la varianza dello stimatore che è inversamente proporzionale all'ampiezza campionaria, il peso dell'errore può essere valutato avvalendosi di dati addizionali rispetto alla rilevazione originaria che si possono ottenere: — selezionando un sub-campione di non rispondenti e contattandoli con tecniche di intervista e questionario più sintetiche; — utilizzando, se disponibili, altre informazioni ricavate da precedenti indagini; — utilizzando dati da unità similari del gruppo dei rispondenti.

Si deve comunque tenere presente che il problema delle mancate risposte è condizionante se si ha ragione di ritenere che coloro che non rispondono differiscano sostanzialmente da coloro che hanno risposto per quanto riguarda le variabili prese in considerazione, mentre nell'indagine in oggetto, effettuata in un ambito territoriale ove le unità produttive sono caratterizzate tipologicamente configurando un sistema abbastanza omogeneo in termini dimensionali, tale problema, come si è visto, assume una rilevanza ben più attenuata.

Bibliografia

- AA.VV.** (1997), *La Qualità Totale, Quaderni di Diritto delle Relazioni Industriali*, Giuffrè, Milano, in corso di pubblicazione.
- Accornero A.** (1993), *Nuove fonti di disuguaglianza sui mercati del lavoro*, in Gallino L., *Disuguaglianze ed equità in Europa*, Einaudi, Torino, p. 239 e ss.
- Atkinson J.** (1985), *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report 89, Institute of Manpower Studies, University of Sussex.
- Belson W.A.** (1981), *The Design and Understanding of Survey Questions*, Gower, London.
- Biagi M.** (1996), *Il futuro del contratto individuale di lavoro in Italia*, in *LD*, 1996, p. 325 e ss.
- Biagi M.** (1993a), *Le relazioni industriali giapponesi fra tradizione e innovazione*, in questa rivista, n. 2, p. 71 e ss.
- Biagi M.** (1993b), *Managing Industrial Relations as a Competitive Advantage: from Formalism to Training in*

Managerial Initiative, in Blanpain R., Biagi M., *Participative Management and Industrial Relations in a Worldwide Perspective*, in *BCLR*, n. 27, p. 15 e ss.

Biagi M., Pacher B. (a cura di) (1996), *La gestione delle risorse umane nel quadro dell'esperienza comunitaria: il caso della Regione Emilia-Romagna*, Osservatorio del mercato del lavoro Regione Emilia-Romagna, Bologna.

Biffignandi S., Martini M. (a cura di) (1995), *Il Registro Statistico Europeo delle Imprese*, Angeli, Milano.

Brewster C., Bournois F. (1991), *A European Perspective on Human Resource Management*, in *Personnel Review*, n. 6, p. 4 e ss.

Brewster C., Hegewisch A. (1994), *Human Resource Management in Europe. Issues and Opportunities*, in Brewster C., Hegewisch A. (ed.), *Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Routledge, London and New York, p. 1 e ss.

Brewster C., Hegewisch A. (ed.) (1994), *Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Routledge, London and New York.

Brewster C., Hegewisch A., Holden L., Lockhart T. (ed.) (1991), *The European Human Resource Management Guide*, Academic Press, London.

Brewster C., Hegewisch A., Mayne L., Tregaskis O. (ed.) (1994), *Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project*, in Brewster C., Hegewisch A. (ed.), *Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Routledge, London and New York, p. 230 e ss.

Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T. (1992), *Diritto del lavoro, 2, Il rapporto di lavoro subordinato*, UTET, Torino, 1992.

Castelvetri L. (1997), *La flessibilità del lavoro e le funzioni delle discipline giuslavoristiche*, in questo fascicolo.

Doeringer P., Piore M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington Mass.

Fabbris L. (1989), *L'indagine campionaria*, La Nuova Italia, Roma.

Gaeta L. (1994), *Qualità totale e teoria della subordinazione*, in questa rivista n. 1, p. 3 e ss.

Giardina B. (1983), *Statistica per aziende e ricercatori*, Angeli, Milano.

Hepple B. (1992), *Labour Law and New Labour Force*, in Gladstone A. et al. (ed.), *Labour Relations in a Changing Environment*, Berlin/New York.

Hiatt J.P., Rhinehart L. (1994), *The Growing Contingent Workforce: A Challenge for the Future*, in *The Labour Lawyer*, vol. 10, n. 2 Spring, p. 1433 e ss.

Lyon-Caen G. (1980), *La crise du droit du travail*, in *In Memoriam Sir Otto Kahn-Freund*, München, p. 517 e ss.

Marbach G. (1993), *Le ricerche di mercato*, UTET, Torino.

Miller R.U. (1994), *The Impact of Contingent Employment on Workers' Rights: A Comparative Analysis*, in Blanpain R., Rojot J., Wheeler H.N., *Employee Rights and Industrial Justice*, in *BCLR*, n. 28, p. 47 e ss.

Peck J. (1989), *Labour Market Segmentation Theory*, in *Labour and Industry*, vol. 2, n. 1, p. 119 e ss.

Pollert A. (1988), *The 'Flexible Firm': Fixation or Fact?*, in *Work, Employment and Society*, 1988, p. 281 e ss.

Schuler R.S., Dowling P.J. (1991), *Gestione delle risorse umane e strategia organizzativa: le implicazioni per le relazioni industriali*, in Biagi M., Blanpain R., *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati ad economia di mercato. Profili comparati*, Maggioli, Rimini, vol. II.

Serravalli G. (a cura di) (1993), *Rapporto congiunturale sul mercato del lavoro dell'Emilia-Romagna*, Osservatorio del mercato del lavoro Regione Emilia-Romagna, Bologna.

Storey J., Bacon N. (1993), *Individualism and Collectivism: into the 1990s*, in *IJURM*, vol. 4, n. 3, p. 665 e ss.

Tiraboschi M. (1995), *Evoluzione storica e attuale disciplina giuridica delle "agenzie" di lavoro temporaneo in Giappone: un inventario critico ed alcuni elementi di riflessione per il caso italiano*, in questa rivista, n. 1, p. 81 e ss.

Tiraboschi M. (1993), *Alcune osservazioni a proposito del "Japanese Employment System": regole giuridiche, prassi e valori*, in questa rivista, n. 2, p. 31 e ss.

Gestione delle risorse umane in Emilia-Romagna nell'esperienza comparata
Marco Biagi
e Michele Tiraboschi