

$$\frac{A_{13}}{480}$$

Human capabilities e sviluppo aziendale

a cura di

Dario Cavenago, Mattia Martini



Copyright © MMXII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/ A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-4684-5

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: giugno 2012

Indice

- 7 Prefazione
Marco Colombo
- 11 Prefazione
Stefano Colli-Lanzi
- 13 Prefazione
Alfonso Di Lio
- 15 Introduzione
Dario Cavenago
- 19 Dalla gestione del capitale umano allo sviluppo delle *human capabilities*: ipotesi di applicazione al contesto aziendale
Dario Cavenago
- 49 Le condizioni di sviluppo delle *human capabilities* nelle imprese della Brianza
Mattia Martini
- 81 L'approccio dei responsabili alla gestione del personale: un approfondimento
Mattia Martini
- 105 Le politiche a sostegno del capitale umano della Pubblica Amministrazione: il caso del Comune di Monza
Dario Cavenago e Giorgio Beltrami
- 129 Bibliografia

6 *Human capabilities* e sviluppo aziendale

141 Ringraziamenti

143 Gli autori

Prefazione

MARCO COLOMBO

Il capitale umano e il suo sviluppo rappresentano, da sempre, la capacità di una Nazione di essere e rimanere competitiva nel tempo.

Vi è infatti una relazione stretta tra capitale umano e sviluppo tecnologico ed imprenditoriale di un Paese.

La forza di una economia dipende fortemente dalla capacità della stessa di generare capitale umano talentuoso in grado di superare, con ingegno e determinazione, anche momenti turbolenti come quelli che stiamo vivendo in questi ultimi anni.

Diventano quindi fondamentali tre risorse: la capacità (o esperienza/*know-how* come ormai si è soliti dire), il talento e la formazione. Queste variabili sono e stanno sempre più diventando componenti fondanti il successo di una persona, di una azienda, di un popolo. Mentre però l'esperienza si può apprendere sul campo ed il talento è innato, la formazione dipende da un sistema scolastico/formale che consente di acquisire quelle conoscenze e competenze che sono poi funzionali a migliorare l'apprendimento durante la vita lavorativa.

Da qui si evince come le economie che puntano sul capitale umano in modo preponderante attraverso sistemi scolastici che formano le risorse ben prima dell'entrata in azienda e nel mondo del lavoro, possono e potranno beneficiare di maggiore stabilità, crescita e prosperità economica.

Un corretto sistema scolastico dovrebbe quindi costruire un capitale umano in grado di avere elevata produttività, grande flessibilità e una formazione di base adeguata alla richiesta del mercato del lavoro.

Solo in questo modo si potrà risolvere l'atavico conflitto tra il 'costo' delle nostre risorse umane e il loro 'rendimento'.

Spesso infatti, come si desume dalla ricerca a seguire, il capitale umano è percepito in azienda come una 'spesa', non come un investimento. Questo anche a causa di una elevata rigidità del nostro mercato

del lavoro e di un costo aziendale per dipendente tra i più elevati d'Europa (se paragonato in percentuale allo stipendio netto percepito e alla produttività). Quindi solo una seria e profonda riforma dell'attuale mercato lavorativo potrà permettere un graduale innalzamento dei livelli di retribuzione conseguente ad un naturale aumento del livello di flessibilità e produttività di cui le aziende potranno beneficiare.

Questa è la profonda mutazione che potrebbe modificare, in modo strutturale, il sistema imprenditoriale italiano dandogli nuovo slancio e permettendo alle nostre imprese di seguire le dinamiche degli scenari economici mondiali.

Infatti, se da un lato le complessità e rigidità di cui sopra rendono complesso e costoso il nostro mercato del lavoro, dall'altro si evidenzia una cronica carenza di figure professionali da parte delle aziende del nostro territorio. Una discrasia che ha poco senso, soprattutto in momenti nei quali si dovrebbe invece investire maggiormente sul reperimento e formazione di quelle risorse che possano permettere alle nostre aziende di far fronte ad una crisi senza precedenti.

E questo è ancora più vero per i giovani che cercano di entrare nel mercato del lavoro.

Seguendo il lavoro iniziato due anni fa e che ha dato vita all'osservatorio permanente sul mercato del lavoro nel nostro territorio, il Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Monza & Brianza ha deciso quindi di approfondire l'analisi focalizzandosi su come è possibile migliorare le performance delle nostre aziende attraverso investimenti sul capitale umano.

Abbiamo infatti analizzato le attività di 'gestione strategica' delle risorse umane, le attività che hanno un elevato coinvolgimento del capitale umano e le tipologie di relazioni con il personale che possono incidere sul successo di una azienda. O meglio l'indagine ha inteso analizzare se e in che modo le imprese della Brianza gestiscono e sviluppano le 'human capabilities' dei propri dipendenti. Sviluppare le competenze delle risorse umane e creare un ambiente di lavoro in cui le persone possono realizzarsi sono infatti fattori strategici per ridurre il fenomeno del turnover volontario del personale ed aumentare la propria competitività.

Un ringraziamento al Centro di Ricerca CRISP dell'Università Bicocca che ha condotto l'indagine e ha curato la stesura del rapporto

e a Gi Group Spa e all'Assessorato al Personale del Comune di Monza, che hanno sostenuto il progetto e contribuito alla realizzazione del lavoro.

Un ringraziamento particolare alle aziende associate a Confindustria Monza e Brianza che hanno partecipato all'indagine, attraverso la compilazione del questionario e la testimonianza diretta nel corso dei focus group: Aertronica Srl, A. Agrati Spa, Airwell Italia Srl, Aprile Intermedia Srl, Assograph Italia, Assostudio Srl, Avotec Srl, Beta Utensili Spa, Bodema Srl, Boffi Spa, Brianbox Srl, Brianza Plastica Spa, Brugola O.E.B. Industriale Spa, Canali Spa, Ci-fra Spa, CIMA Spa Comp. Italiana Molle Acciaio, Consea Srl, Consoli Francesco & C.Snc, Cosmalver Srl, Dell'Orto Spa, DGTS Srl, Discotelsisal Srl, Effebiquattro Spa, Eliche Radice Spa, Euroateneo Sas, FB-IMB Snc, Flexform Spa, Flou Spa, Icar Spa, Fumagalli Guarnizioni Srl, Imbalkraft Srl, Infonet Srl, Innex Srl, Intercos Spa, Irbema Srl, Istituti Clinici Zucchi Spa, Morsetec Europe Srl, Mx Group Spa, Newen Srl, O.M.E.M. Spa, OMP Mechtron Spa, Parà Spa, Pilot Italia Spa, Pirola F.& Figli Spa, Project Automation Spa, Publitrust Srl, Quantyca Srl, Rb Sistemi Srl, Resin Glass Lissone Srl, Rifra Nastri Srl, Rosler Italiana Srl, rossi Lorenzo e figli Spa, Sapio Srl Prod. Idrogeno e Ossigeno, Rottapharm Spa, Salmoiraghi Spa, Sarmco Srl, Tisettanta Spa, Titalia Srl, Tre-P & Tre Più Spa divisione Tre-P, Unimec Spa, Vorwerk Folletto Manufact. Srl, Watts Industries Italia Srl, X View Srl.

Si ringraziano anche: Bamo Elettrotensili Srl, G.S.I. Grandi Stampaggi Industriali Srl, Incartare Snc, Promec Srl, Sanvito & Somaschini Spa.

Marco Colombo

Presidente Gruppo Giovani Imprenditori Confindustria Monza e Brianza

Prefazione

STEFANO COLLI-LANZI

L'Osservatorio permanente sulle dinamiche del Capitale Umano nel mercato del lavoro della Provincia di Monza e Brianza è giunto alla sua seconda edizione.

Come Gi Group abbiamo sposato il progetto sin dall'anno scorso, ritenendolo perfettamente coerente con la nostra *mission* che è contribuire in modo decisivo, in qualità di soggetto trainante, allo sviluppo del mercato del lavoro, in Italia e all'estero.

Riteniamo infatti che "Osservatori" come questo siano sempre più necessari per sviluppare ciò che oggi manca in Italia: una vera e propria "cultura del dato" che permetta di evitare un approccio aprioristico e ideologico ai temi del lavoro. Solo così è possibile addentrarsi nella scoperta della radice dei principali problemi e provare ad affrontarli nell'ottica del bene comune.

La serietà di questo progetto merita sicuramente continuità: per questo mi auguro che l'Osservatorio possa diventare, negli anni a venire, un appuntamento costante intorno al quale possa fiorire un dibattito costruttivo, fatto di idee e proposte attive davvero rivolte a rendere migliore il mercato del lavoro.

Stefano Colli-Lanzi

Amministratore Delegato Gi Group Spa

Prefazione

ALFONSO DI LIO

Il Comune di Monza partecipa, per il secondo anno consecutivo, in collaborazione con l'Università Bicocca, il Gruppo Giovani Imprenditori di Monza e Brianza e la società Gi Group, alla realizzazione dello studio presentato in questo volume, finalizzato alla creazione di un Osservatorio permanente sulle dinamiche del capitale umano nel mercato del lavoro della Provincia di Monza e della Brianza.

Il rinnovato impegno dell'Amministrazione Comunale in questo progetto nasce dalla convinzione che la sfavorevole congiuntura economica internazionale degli ultimi anni, recentemente aggravatasi nell'Eurozona, che porterà nel 2011, in Italia, alla perdita stimata di oltre 88.000 posti di lavoro, richieda un impegno sempre più concreto e mirato, ad ogni livello istituzionale, a fornire nuovo impulso alle politiche di crescita del capitale umano, di riqualificazione professionale e di inserimento/reinserimento nel mondo del lavoro.

Il lavoro svolto va in questa direzione e si configura come strumento di concreta applicazione per la definizione di percorsi di valorizzazione del capitale umano per le aziende del territorio brianzolo: sono proprio le persone che generano valore, anche, e soprattutto, nei momenti più difficili.

Alfonso Di Lio

Assessore al Personale Comune di Monza

Introduzione

DARIO CAVENAGO

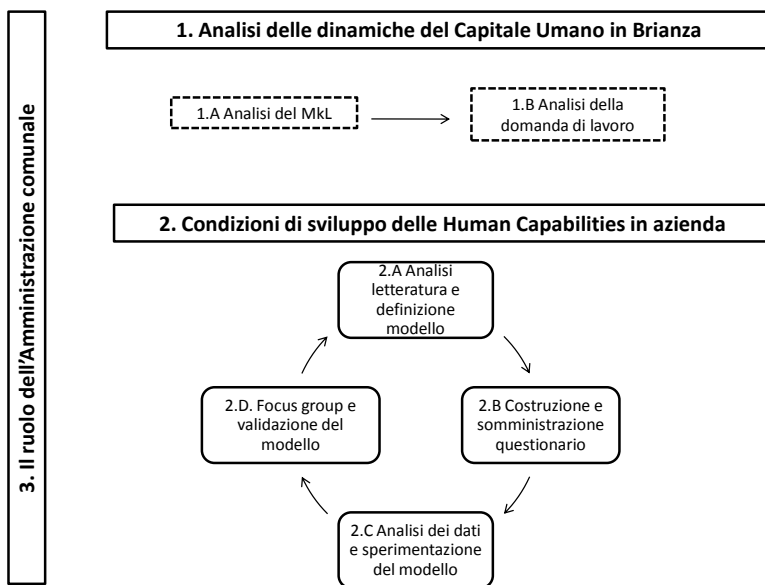
Il contesto sociale ed economico, caratterizzato da una forte dinamicità e da rapidi cambiamenti fa sì che per la società e per le imprese il capitale umano rappresenti sempre di più il fattore strategico su cui investire. In misura maggiore oggi che la crisi del sistema sociale ed economico riporta al centro dell'attenzione la qualità delle scelte di sviluppo necessarie per sostenere la crisi e gestire la possibile transizione a modelli sociali ed economici più congruenti ad una ecologia delle risorse umane ed ambientali. In questa prospettiva si possono porre alcune specifiche considerazioni. Utilizzare e "sfruttare" al meglio il capitale umano nel territorio richiede l'orientarsi attraverso il problema dello sviluppo di conoscenze, competenze ed abilità degli attori (attraverso, ad esempio, politiche di istruzione e formazione) verso la promozione dell'occupabilità degli stessi valorizzando quindi il capitale umano nel mercato del lavoro affinché possa realmente contribuire alla crescita e allo sviluppo del paese. In questo senso, al fine di aumentare la produttività sistemica del paese, ridurre la "fuga del capitale umano" (e attrarne di nuovo) e migliorare la competitività a livello internazionale, occorrono scelte da parte di chi governa i sistemi complessi tese a valorizzare il capitale umano attraverso un miglioramento dei potenziali percorsi di incontro tra domanda ed offerta di opportunità di lavoro tenendo in debita considerazione il valore della qualità dell'occupazione e di politiche di welfare e di inclusione sociale innovative. Allo stesso modo, come sottolineano anche recenti ipotesi di lavoro economico-manageriali, disporre di capitale umano non è condizione sufficiente per poter trarre un reale vantaggio competitivo dalle risorse umane; le imprese, per aumentare la produttività del personale, ridurre il turnover volontario e incrementare le performance economiche nel medio-lungo periodo, devono prevedere modelli organizzativi, sistemi di gestione del personale e un'organizzazione

del lavoro tesa a valorizzare il capitale umano aziendale e quindi il contributo che le persone possono apportare all'interno del contesto lavorativo, in particolare con riferimento ai sistemi di qualità (in questa direzione si possono anche registrare le politiche di welfare aziendali di alcune grandi imprese italiane). Muovendo quindi dalla considerazione che il lavoro è della persona e che la persona necessita di uno spazio di azione congruente per il mantenimento di una identità propria che fa i conti con diverse e complesse dimensioni della vita quotidiana, nell'indagine che presentiamo si è scelto di considerare una prospettiva più complessa della dinamica del lavoro in azienda usando, in senso strategico, il concetto di *Human Capabilities* (la categoria delle human capabilities può essere utilizzata per rileggere in termini più esaurienti il tema dell'*employability*).

La prospettiva delle human capabilities (CA), proposta per la prima volta da Amartya Sen nell'ambito dello sviluppo economico, può essere considerata interessante anche quale approccio per lo sviluppo e la gestione del lavoratore in azienda. Rafforzare le CA in azienda significa da una parte, creare le condizioni affinché le persone possano svolgere al meglio il proprio lavoro all'interno dell'organizzazione, dall'altra offrire ai propri collaboratori l'opportunità di "vivere le vite che desiderano". In particolare, si tratta di allargare lo "spazio d'azione" degli individui, con riferimento alla sfera lavorativa/professionale (es. possibilità di crescita professionale, opportunità di apprendimento, realizzazione lavorativa, possibilità di partecipare al processo decisionale, ecc.), quanto a quella privata e familiare (es. sicurezza economica ed occupazionale, godere di buona salute, poter bilanciare gli impegni lavorativi con quelli della vita privata, ecc.). Sviluppare e rafforzare le human capabilities sul posto di lavoro rappresenta una strategia *win-win* per le imprese, i lavoratori e la società più in generale: dal lato delle imprese, rafforzare le CA dei dipendenti permette di incrementare il valore del capitale umano in azienda, di aumentare le performance organizzative ed economiche e di promuovere la competitività a livello nazionale ed internazionale; dal lato dei lavoratori, un allargamento delle opzioni reali si traduce in un aumento del benessere e della qualità della vita.

La costruzione di un Osservatorio sulle dinamiche del capitale umano risponde all'esigenza del sistema delle imprese del territorio della Brianza di dotarsi di uno strumento di carattere cooperativo

volto a rispondere ai fabbisogni informativi e innovativi, generati da situazioni di crisi come di sviluppo delle proprie attività. L'Osservatorio di Confindustria Monza e Brianza nel corso del 2010/2011 ha realizzato un'indagine su un campione di imprese tesa a mappare le condizioni di sviluppo del capitale umano e delle human capabilities. A tal scopo la ricerca presentata segue il percorso riconducibile alla seguente tabella.



Le fasi e la struttura del progetto

In un'ottica di continuità rispetto a quanto realizzato nel corso del 2009/2010 la ricerca quest'anno ha previsto innanzitutto, un monitoraggio delle condizioni del mercato del lavoro in Provincia di Monza e Brianza, delle dinamiche del capitale umano e della domanda di lavoro (per ragioni di coerenza e semplicità questa parte è riportata nell'Allegato A alla presente pubblicazione). Nel libro si riportano invece i risultati dell'indagine che ha avuto l'obiettivo, nello specifico, di analizzare le condizioni di sviluppo delle human capabilities in azienda e indagare circa il ruolo svolto dall'Amministrazione Comunale. Nel capitolo 1, si introduce l'opportunità di introdurre la prospettiva delle

human capabilities a fronte dell'evoluzione delle teorie e dei modelli in materia di *Human Capital Management*. Nei capitoli successivi si riportano i risultati emersi dall'indagine che ha coinvolto un campione di imprese 49 della Brianza e il Comune di Monza; il capitolo 2 include un monitoraggio sulle iniziative messe in campo dalle imprese per sviluppare le CA dei dipendenti e un approfondimento sui vincoli istituzionali, organizzativi ed individuali individuati dai responsabili; il capitolo 3 prevede un approfondimento sulla cultura dei responsabili delle risorse umane e l'analisi del grado di vicinanza/lontananza rispetto alla prospettiva delle CA. Nel capitolo 4, dopo aver tracciato la cornice del capitale umano come elemento strategico delle politiche nazionali e internazionali, e della sua valenza nell'ambito della Pubblica Amministrazione, si illustrano le strategie messe in campo dal Comune di Monza per lo sviluppo e il sostegno del capitale umano e delle human capabilities più in generale.

Dario Cavenago
Università degli Studi di Milano-Bicocca