



Associazione per gli Studi Internazionali  
e Comparati sul Diritto del Lavoro  
e sulle Relazioni Industriali

*Problemi e prospettive nelle politiche  
di "fidelizzazione" del personale*

Appunti per una ricerca

---

di

Marco Biagi  
Alberto Russo

*Collana ADAPT*

Modena - n. 1/2001

## ***COLLANA ADAPT, n. 1/2001***

*Collana registrata il giorno 11 novembre 2001 presso il Tribunale di Modena.  
Registrazione: n. 1609.*

*Stampata, in conformità alle leggi n. 62/2001, n. 47/1948 e n. 374/1939, nel  
mese di dicembre 2001 dal Centro Stampa dell'Università degli Studi di  
Modena e Reggio Emilia.*

***Direzione Scientifica:*** Prof. Marco Biagi

***Curatore della Collana :*** Prof. Michele Tiraboschi

### ***ADAPT***

c/o Centro Studi Internazionali e Comparati  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Facoltà di Economia  
Viale Berengario 51, 41100 Modena  
Tel. 059.2056745; fax 059.2056743  
e-mail: [biagi@unimo.it](mailto:biagi@unimo.it)

# *Problemi e prospettive nella politica di "fidelizzazione" del personale*

*Appunti per una ricerca*

---

di

Marco Biagi  
Alberto Russo

## **SOMMARIO:**

1. Impostazione del problema
2. La «fidelizzazione» dei lavoratori: definizione del fenomeno e individuazione degli istituti giuslavoristici interessati dalla problematica
3. Piano della ricerca

## 1. Impostazione del problema

Il diritto del lavoro nella sua accezione tradizionale si è sviluppato pressoché esclusivamente come diritto di "tutela", configurando un sistema di rapporti giuridici caratterizzati da profondi elementi protezionistici a favore del prestatore di lavoro subordinato.

L'aspirazione ad assicurare un bilanciamento delle posizioni contrattuali tra le parti del rapporto di lavoro ha portato il legislatore a limitare la libera volontà dei soggetti contrattuali, mediante l'impiego della tecnica della inderogabilità *in peius* dei trattamenti economico-normativi e delle condizioni di lavoro stabilite da disposizioni di legge e di contratto collettivo. L'evoluzione normativa in materia può essere letta dunque come un progressivo allontanamento della disciplina del contratto di lavoro dall'alveo codicistico, imperniato quest'ultimo sull'uguaglianza formale delle parti contrattuali<sup>1</sup>.

Sebbene con un certo ritardo rispetto ad altre discipline scientifiche incentrate sullo studio del fattore «lavoro», nel corso degli ultimi anni anche la riflessione giuridica si è tuttavia orientata verso l'analisi 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 modificazioni 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 a un quadro normativo chiaramente tracciato con riferimento a una ipotesi di organizzazione del lavoro di matrice tayloristico<sup>2</sup> — evidenziano 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.

---

<sup>1</sup> In tema cfr. la classica ricostruzione di R. De Luca Tamajo, *La norma inderogabile nel diritto del lavoro*, Jovene, Napoli 1976. Per i profili storico evolutivi cfr. L. Castelvetti, *Il diritto del lavoro delle origini*, Giuffrè, Milano, 1994 e, più recentemente, M. Tiraboschi, *Lavoro temporaneo e somministrazione di manodopera*, Giappichelli, Torino, 1999, 85 ss..

<sup>2</sup> Il profilo dei vincoli normativo-istituzionali al cambiamento intervenuto nei modi di produzione ed organizzazione del lavoro è analizzato soprattutto in alcuni documenti comunitari fra cui cfr Commissione europea, *Strategie per l'occupazione nella società dell'informazione*, Bruxelles, COM (2000) 48 definitivo; *Green Paper su Partnership for a New organisation of Work*, Bruxelles, 1997. Vedi anche Biagi, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in Riv. it. dir. lav., 2001, I, 257 ss.

Indubbiamente, sia per definizione dogmatica sia per sviluppo storico, il diritto del lavoro è un diritto sociale e distributivo; tuttavia, "alcuni recenti studi sulle forme e sui vincoli di flessibilità nell'impiego della manodopera, e soprattutto il modello interpretativo dell'impresa flessibile, hanno contribuito a evidenziare che il diritto del lavoro è anche altro, e precisamente un diritto della produzione, vale a dire uno strumento di gestione dell'impresa e di regolamentazione delle modalità di incontro tra capitale e lavoro destinato ad assumere un ruolo sempre più rilevante nell'ambito di una competizione giocata oramai su scala sopranazionale" <sup>3</sup>.

In questa prospettiva che dà conto della molteplicità delle funzioni svolte dal diritto del lavoro deve del resto essere interpretata la menzionata evoluzione normativa che si è realizzata in questi ultimi due decenni nel sistema delle tutele del lavoratore; evoluzione, frutto di una presa di coscienza del legislatore circa la necessità di un adeguamento della norma legale rispetto agli effettivi e concreti mutamenti degli assetti produttivi. La crisi della grande impresa, incentrata su un modello di organizzazione del lavoro di stampo tayloristico, e la contestuale crescita dell'economia dei servizi, fondata invece su una accentuata segmentazione delle attività produttive hanno infatti determinato un ripensamento del complessivo ruolo del lavoratore all'interno dell'impresa.

Tale questione è del resto indirettamente evidenziata dall'analisi che la dottrina ormai già da alcuni anni compie in relazione alla interconnessione tra concetti apparentemente in contrapposizione tra loro, quali, la flessibilità e la stabilità del rapporto di lavoro <sup>4</sup>.

Invero, il termine flessibilità ha il suo naturale contrario non nel termine stabilità, bensì nella espressione rigidità, e cioè nell'insieme di vincoli posti dal legislatore a tutela del lavoratore, e, conseguentemente, nelle limitazioni al pieno esplicarsi dell'iniziativa economica privata delle parti negoziali, anche nei casi di parità di potere contrattualistico. In questo senso la

---

<sup>3</sup> Biagi-Tiraboschi, *Profili istituzionali e gestione delle risorse umane: il caso dell'Emilia Romagna nell'esperienza comparata*, in *Dir. rel. ind.* 1997, 65. Sul punto cfr anche Carinci-De Luca Tamayo Tosi-Treu, *Diritto del lavoro, Il rapporto di lavoro subordinato*, UTET, Torino, 2000, 5 ss.

<sup>4</sup> Cfr in particolare De Marinis., *Nuove regole della flessibilità e tendenze evolutive del diritto del lavoro - Spunti per un dibattito*, in *Mass. giur. lav.* 2001, 12 ss.; Fumagalli, *Flessibilità e gerarchie nel mercato del lavoro: il potere dell'economia sul diritto*, in *Riv. giur. lav.* 2001, I, 219 ss.; *Flessibilità e stabilità del rapporto di lavoro: considerazioni in tema di risoluzione e recesso nel contratto di lavoro subordinato*, in Collana del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Modena, 1993, n. 22

contrapposizione rigidità e flessibilità può essere interpretata come contrapposizione tra una concezione protezionistica del lavoratore all'interno del mercato e una concezione più liberista, che, pur non trattando il lavoro in termini di semplice merce, in virtù di imprescindibili sue proprie caratteristiche non riscontrabili in nessun altro fattore della produzione, riconosce tuttavia l'esistenza di elementi in comune con gli altri mercati <sup>5</sup>.

Su queste basi, il processo di flessibilizzazione non risponde necessariamente a una diminuzione delle tutele sostanziali, ma a un tentativo di incentivare le dinamiche positive sottese all'apertura del mercato del lavoro ai principi della concorrenza, il cui riflesso in termini di minore garanzie non è ineluttabile nella misura in cui la cornice giuridica (ma anche quella culturale) di riferimento sia capace di promuovere e/o dirigere l'azione imprenditoriale verso obiettivi che possono essere definiti di "efficienza interna" del rapporto di lavoro o anche, con altra espressione presente nelle fonti comunitarie, di "responsabilità sociale" <sup>6</sup>. Occorre del resto sottolineare che la gestione dei rapporti tra datori e prestatori di lavoro, incentrata su precetti vincolanti dettati dal legislatore o convenute in sede di contrattazione collettiva, impedendo una libera pattuizione individuale, favorisce inevitabilmente pratiche di evasione e di aggiramento, che fomentano il contenzioso. Nei Paesi di tradizione di *common law*, esistono strumenti diversi, come per esempio i *codes of practice* e, più in generale, le *soft laws*, che mirano ad orientare il comportamento delle parti, senza costringerle ad uno specifico comportamento, vincolandone tuttavia al conseguimento di un determinato obiettivo. Non si vuole peraltro proporre un modello di economia del lavoro di tipo anglosassone, ma, più semplicemente, si evidenzia l'importanza di riequilibrare il sistema delle tutele alla luce di una più complessiva valutazione della posizione del lavoratore, sia nell'ampio contesto della società civile, sia in quello più ridotto della singola impresa.

Per quanto concerne il primo profilo, si tratta in sostanza di ricondurre parte dei disagi presumibilmente derivabile da un sistema ispirato alla flessibilità (di accesso e di uscita dal rapporto di lavoro) in un ambito "prettamente welfaristico" <sup>7</sup>. La protezione del lavoratore deve cioè maggiormente coincidere

---

<sup>5</sup> Cfr. Biagi, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè Milano, 2001, 173 ss

<sup>6</sup> Vedi in particolare *Green Paper su Partnership for a New organisation of Work*, Bruxelles, 1997.

<sup>7</sup> L'espressione è di Mori, *Il conflitto tra tutela della concorrenza e tutela della parte debole nel diritto del lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1997, I, 378.

con la protezione del cittadino mediante il ricorso a misure di carattere redistributivo che non ostacolino l'iniziativa imprenditoriale. Il riferimento è in particolare ai sussidi di disoccupazione, e più in generale a qualunque intervento di sostegno del reddito. Questa impostazione è del resto la stessa contenuta nel Libro Bianco sul mercato del lavoro, laddove si afferma in modo esplicito che "un mercato del lavoro più flessibile - caratterizzato da maggiori flussi di creazione e distruzione di posti di lavoro e da una maggiore incidenza di carriere e percorsi lavorativi più irregolari e discontinui nel tempo - ed in cui un ruolo in parte diverso, in connessione con lo sviluppo della previdenza complementare, potrà essere assunto dalle somme oggi accantonate per il TFR, richiede ammortizzatori sociali più sviluppati. È di tali sfide che deve farsi carico il processo di superamento delle differenziazioni ed iniquità del sistema tradizionale" <sup>8</sup>.

La suddetta prospettiva di intervento consente anche di modificare, almeno parzialmente, la tradizionale nozione di lavoratore subordinato, quale parte debole del contratto di lavoro. Un sistema di tutela che agisca a protezione del lavoratore in via successiva consente infatti di attenuare il concetto di debolezza riferita alla funzione lavorativa svolta, dovendosi invece fare riferimento al reddito e al patrimonio complessivo di una persona.

Il concetto di patrimonio del lavoratore deve peraltro estendersi non solo a profili meramente economici. Il riferimento è anche al patrimonio di informazioni e conoscenze, il cui sviluppo attraverso l'incentivazione di politiche di formazione professionale si pone quale condizione fondamentale per una tutela ad ampio raggio del lavoratore. Tale questione viene comunemente ricondotta al tema del passaggio tra un sistema di tutela del mero posto di lavoro e un sistema di tutela nel mercato del lavoro. La necessità infatti di rendere flessibile il rapporto di lavoro, al fine di una ricomposizione del tradizionale conflitto tra *insiders* e *outsiders*, porta alla luce il problema della impiegabilità, quale effettivo e reale strumento di stabilità del lavoratore.

In altre parole la tutela del valore di mercato del singolo individuo si pone sempre di più come la principale garanzia di ciò che può essere definito come "vita lavorativa a lungo termine". Tale profilo assume maggiore evidenza se proiettato all'interno dell'attuale assetto economico-produttivo. Se infatti in passato l'attenzione dell'impiegabilità riguardava pochi lavoratori,

---

<sup>8</sup> Dal *Libro Bianco sul mercato del lavoro, Gli ammortizzatori sociali*, Parte I, Sez. III, in [www.minwelfare.it](http://www.minwelfare.it)

inquadrata cioè in un'ottica elitaria, oggi invece il suddetto tema coinvolge quasi tutto l'organigramma aziendale.

I motivi sono chiari. In un sistema di stampo fordista-tayloristico incentrato sulla standardizzazione e sulla fungibilità delle prestazioni di lavoro, la tutela della professionalità del lavoratore assume una valenza non necessaria ai fini della stabilità del rapporto; in quest'ottica infatti la fedeltà all'azienda intesa come continuità del rapporto di lavoro, non deriva e non può derivare da logiche di mercato, bensì da una regolamentazione eteronoma del rapporto lavorativo. In un sistema invece in cui la segmentazione del lavoro e il mutamento tecnologico individuano nel valore specialistico della prestazione lavorativa il fatto chiave di competitività dell'impresa, la protezione delle competenze viene ad assumere la funzione principale di tutela del lavoratore, costituendo nello stesso tempo un fattore di attenuazione della necessità di un intervento legislativo a tutela della "continuità" dei singoli rapporti di lavoro.

In relazione a questo nuovo concetto di stabilità, collegato ai caratteri di impiegabilità e spendibilità delle risorse professionali del lavoratore, si inserisce del resto anche il tema della fidelizzazione del dipendente, tema che, pur nei suoi profili più estremi, riflette più di ogni altro il superamento della nozione dogmatica e aprioristica del lavoratore subordinato quale parte debole del contratto di lavoro. Quando, infatti, viene a sussistere un evidente *gap* tra domanda e offerta di competenze nel mercato del lavoro, fenomeno questo particolarmente visibile nel settore della *new economy*, si constata un completo rovesciamento dell'esigenza di stabilità del rapporto lavorativo. Questa sarà infatti minima per il lavoratore, in virtù del suo altissimo livello di impiegabilità; sarà invece massima per l'impresa, la quale rischierebbe, perdendo quella specifica competenza, parte consistente del proprio capitale.

Ai responsabili della gestione delle risorse umane si pone, dunque, non solo il problema di condurre in azienda lavoratori capaci, ma anche il problema di mantenerli in organico evitando che questi cedano alle lusinghe del mercato e fuggano verso "altri nidi". In quest'ottica, patti di permanenza minima, o clausole di concorrenza possono essere uno degli strumenti maggiormente efficaci per legare all'impresa i dipendenti più capaci.

A quest'ottica difensiva si aggiunge peraltro anche un'ottica promozionale, rispetto alla quale la tematica della *retention* viene affrontata in termini di motivazione e di gestione del personale attraverso una adeguata valorizzazione degli spazi

concessi dall'ordinamento. Innanzitutto il profilo retributivo ma non solo. Gli operatori economici affermano anzi che la leva retributiva è uno strumento di *retention*, che più di ogni altro è facilmente contrastabile dai concorrenti attraverso offerte al rialzo. Si ribadisce quindi l'importanza di strategie *soft*, come ad esempio pratiche di promozione della partecipazione e coinvolgimento, pratiche che cioè infondino nel lavoratore l'orgoglio di appartenere all'azienda. Particolarmente proficua, al riguardo, è anche la riflessione comparata e, segnatamente, l'indagine dei modelli di regolamentazione del lavoro di matrice anglo-americana che presentano una serie di strumenti e di prassi contrattuali volti a ottenere la massima fidelizzazione del dipendente sul versante degli impegni contrattuali. Ma ancor più suggestivo è il c.d. *Japanese Employment System*, che infatti presenta tecniche di incentivazione e fidelizzazione che vanno ben al di là della logica contrattuale di scambio <sup>9</sup>.

## **2. La «fidelizzazione» dei lavoratori: definizione del fenomeno e individuazione degli istituti giuslavoristici interessati dalla problematica**

Traendo spunto dalle considerazioni sin qui svolte si può già cercare di fornire una prima, approssimativa, definizione del fenomeno, al fine di delimitare con un certo grado di attendibilità i confini della ricerca.

Detto che, da un punto di vista teleologico, il termine «fidelizzazione» è una espressione sintetica dell'insieme delle tecniche e strategie manageriali volte alla conservazione della forza lavoro maggiormente qualificata e utile al processo produttivo, pare maggiormente proficuo, rispetto all'impiego di tecniche definitorie, procedere a una delimitazione del fenomeno mediante l'elencazione e lo studio analitico dei singoli strumenti/tecniche astrattamente ipotizzabili (anche alla luce delle esperienze straniere), ai fini di valutarne la loro compatibilità con il nostro ordinamento giuridico. Soltanto al termine della ricerca sarà poi possibile procedere a una valutazione complessiva che dia corpo a un discorso unitario e di carattere sistematico.

---

<sup>9</sup> Sul modello giapponese cfr in particolare M. Tiraboschi, *Alcune osservazioni a proposito del Japanese Employment System, regole giuridiche, prassi e valori*, in *Qualità totale e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 1997, 398 ss..

In questa fase preliminare pare dunque sufficiente evidenziare come al termine «fidelizzazione» possano essere condotti i seguenti:

- a) *clausole di stabilità o di durata minima garantita*: accordi con cui il lavoratore e il datore di lavoro — o anche solo il datore di lavoro — si impegnano a non recedere unilateralmente dal contratto di lavoro per un certo periodo. L'oggetto del negozio è quindi una limitazione della possibilità di recesso unilaterale.
- b) *impiego di politiche retributive incentivanti*: sistemi di retribuzione incentivante collegati ai profitti di impresa e al rendimento del dipendente; maggiorazioni retributive individuate *ad personam* collegate al grado di professionalità, competenza e fedeltà del lavoratore.
- c) *percorsi professionali e formativi premiali*: l'elevata mobilità endoaziendale e la continua modificazione delle modalità qualitative della prestazione lavorativa rappresentano sicuramente uno degli aspetti più rilevanti attraverso cui si realizza un cospicuo grado di flessibilità della forza lavoro. Se a questa mobilità endoaziendale che costituisce di per sé un elemento di attrazione per il lavoratore "volenteroso di acquisire Know-how" si associa un percorso formativo e professionale soddisfacente, l'esperienza ha dimostrato che si crea nel lavoratore un forte senso di attaccamento all'impresa.
- d) *forme di partecipazione finanziaria e non dei lavoratori*: l'economia della partecipazione e il sistema dell'impresa comunità nella prospettiva di una economia globale postcapitalista efficiente, stabile e partecipata.
- e) *adozione di tecniche di "coinvolgimento" dei lavoratori*: Il lavoro a gruppi come strumento per lavorare meglio e per motivare le persone, L'utilizzo di pratiche di Qualità Totale, indagini motivazionali, ecc.
- f) *impiego di tecniche unilaterali di regolamentazione dei rapporti di lavoro*: utilizzo di strumenti - quali il regolamento d'impresa, codici di condotta, codici etici, codici deontologici - volti a creare un clima aziendale coinvolgente e competitivo rispetto all'esterno.

### 3. Piano della ricerca

Occorre ora fornire alcune indicazioni sulla struttura della ricerca, allo scopo di offrire fin da subito un modello di catalogazione delle varie tecniche di fidelizzazione del personale. L'obiettivo in altre parole è quello di collocare nella giusta dimensione e prospettiva tutti gli spunti di analisi desumibili dalle considerazioni svolte nei precedenti paragrafi.

A questo fine, è però innanzitutto necessario compiere una premessa di carattere sistematico allo scopo di fornire una giusta chiave di lettura della presente ricerca. Appare cioè opportuno sottolineare che la natura del presente studio vuole essere di tipo espressamente giuslavorista, proponendosi quindi un'ottica di valutazione soprattutto incentrata sul contesto giuridico-normativo della fattispecie in esame. Tale impostazione è del resto importante tenerla presente nel corso della stessa interpretazione dei vari strumenti di fidelizzazione analizzati, al fine di ben ponderare la giusta dimensione attribuibile alle singole tecniche di trattenimento del lavoratore.

Il riferimento è in particolare alle metodologie collegate ad una attività di pura strategia imprenditoriale, i cui riflessi di natura prettamente economico-aziendalista saranno infatti inevitabilmente sottovalutati a vantaggio di un'ottica di giudizio maggiormente incentrata su criteri di efficienza interna del rapporto di lavoro.

Definito nei suddetti termini l'approccio al tema della fidelizzazione del personale, procediamo ora a fornire il modello di indagine proposto.

Vengono individuate al riguardo tre macro categorie: a) strumenti economico-normativo; b) strumenti difensivi; c) strumenti promozionali.

#### *Strumenti economico-normativi.*

La prima relativa agli incentivi e economici e più in generale agli strumenti normativi della fidelizzazione. In questa parte il tema della fidelizzazione sarà valutato con riferimento a fattori che ineriscono direttamente al rapporto lavorativo sia nella sua accezione di contratto a prestazione corrispettiva sia nella sua accezione di contratto ad esecuzione continuata.

Si procederà quindi innanzitutto allo studio del profilo retributivo, che nel sinallagma contrattuale costituisce l'obbligazione

principale della parte datoriale. Al riguardo, saranno in particolare proiettati in un'ottica di *retention* la funzione assunta dai livelli retributivi di base stabiliti dall'autonomia collettiva, nazionale e aziendale; la funzione dei c.d. superminimi, quote cioè di retribuzione aggiuntiva a quella indicata dai CCNL; la funzione di forme di retribuzione accessoria quali i *fringe benefits* e infine il ruolo assunto da forme di retribuzione di tipo variabile, collegate cioè a fattori aleatori quali ad esempio indici di produttività o indici di redditività aziendale. Verranno, in questo contesto, anche analizzate le forme di partecipazione finanziaria, quali ad esempio le *stock options*, che pur non essendo imprescindibilmente collegate al principio di corrispettività del rapporto di lavoro (in quanto non in tutti i casi vengono comprese nel concetto di retribuzione), sono certamente configurabili come incentivi di carattere economico volti a legare il prestatore di lavoro ai destini delle imprese, e quindi collocate nella medesima ampia funzione assunta dal profilo retributivo in tema di fidelizzazione del dipendente.

Per quanto concerne invece l'aspetto più propriamente normativo della *retention*, si procederà allo studio di quegli strumenti specificatamente indirizzati a regolamentare il rapporto di lavoro in termini di fedeltà all'azienda. Il riferimento è in particolare alle varie modalità di regolazione contrattuale della fase di recesso del lavoratore. Due sono in particolare gli strumenti individuati.

Il primo, certamente più diffuso, consiste nella stipulazione di un negozio il cui oggetto è la limitazione della possibilità di recesso unilaterale. E' la c.d. clausola di durata minima garantita, in virtù della quale il prestatore di lavoro, all'interno di un predeterminato e specifico assetto di interessi, si impegna a non recedere unilateralmente dal contratto di lavoro per un certo periodo di tempo. Il secondo strumento, meno diffuso, e per certi versi più problematico riguarda la possibilità di stipulare una clausola che estende la durata del termine del preavviso anche oltre i limiti stabiliti dal contratto collettivo. Più specificatamente si afferma che la previsione di una siffatta clausola secondo caratteristiche di bilateralità (favorevole cioè anche al lavoratore) e la determinazione di un adeguato compenso dovrebbe considerarsi deroga migliorativa del contratto collettivo e quindi deroga legittima.

Viene anche individuato un terzo strumento nella possibilità di utilizzare in senso fidelizzante il contratto a tempo determinato; contratto che impedisce, infatti, nel periodo di vigenza del termine, salvo il caso della presenza di una giusta causa, il

recesso del lavoratore (pena il risarcimento del danno). Tale possibilità derivante dall'abolizione ex d.lgs. n. 368/2000 del principio di tassatività delle ipotesi di apposizione del termine costituisce del resto uno degli esempi più significativi di adeguamento della norma legale alle nuove esigenze produttive-organizzative delle imprese, costituendo altresì il punto di incontro certamente più evidente tra esigenze di flessibilità ed esigenze di stabilità dei rapporti lavorativi; ciò in una prospettiva assolutamente nuova, quasi paradossale, soprattutto se confrontata con gli assetti produttivi e i sistemi occupazionali di tipo tradizionale.

Occorre peraltro evidenziare che il ricorso a siffatti strumenti di tipo normativo non è ancora del tutto radicato all'interno delle comuni strategie aziendali. Le resistenze opposte dai gestori del personale dipenderebbero dal fatto che tali strumenti propongono una nozione di fedeltà proiettata esclusivamente nel breve periodo. Se questo è vero, tuttavia ciò non contrasta con l'auspicio di un loro maggiore utilizzo, ciò in quanto conforme con le complessive necessità dell'impresa. Infatti l'esigenza di fidelizzazione riguarda nella maggior parte dei casi non tanto il mantenimento di determinate persone quanto il mantenimento di specifiche competenze professionali all'interno dell'azienda. In questo senso, senza sminuire l'importanza di pratiche di fidelizzazione di lungo periodo (pratiche che non possono necessariamente coinvolgere lo strumento del vincolo contrattuale), un maggiore utilizzo di tali clausole contrattuali potrebbe però permettere all'impresa quanto meno di razionalizzare le competenze a disposizione, consentendo quindi alla stessa azienda di avere un quadro certo sulle strategie future da adottare in relazione al ricambio dei lavoratori fuoriusciti.

Un ultimo profilo preso in considerazione riguarda il panorama degli interventi normativi e non del c.d. lavoro degli anziani, inteso come attività di quei lavoratori che hanno già raggiunto i requisiti minimi pensionistici. Problema, quello del coinvolgimento di tali soggetti, che si inquadra non solo in una prospettiva di necessità delle singole imprese, ma assume anche e soprattutto un'accezione macroeconomica di riequilibrio dei livelli tra popolazione attiva e popolazione passiva.

#### *Strumenti difensivi.*

La seconda macro categoria individuata riguarda invece gli strumenti difensivi a garanzia della impresa, quegli strumenti cioè che consentano all'azienda di sanzionare la fuoriuscita del dipendente verso altre imprese. In questo senso il profilo

dell'organizzazione aziendale coinvolgente le strategie di acquisizione e trattenimento dei lavoratori, viene ricondotto all'interno della fattispecie concorrenziale sul presupposto che anche i comportamenti dell'impresa finalizzati alla composizione del capitale umano trovano una diretta esplicazione valutativa nei criteri della concorrenza lecita.

Si procederà quindi, da una parte, allo studio della fattispecie di illecito extracontrattuale derivante dallo storno dei dipendenti, dalla sottrazione cioè di lavoratori mediante modalità contrarie al principio di correttezza professionale; dall'altra, allo studio della fattispecie di illecito contrattuale derivante dalla violazione di una clausola di non concorrenza. Per entrambi i profili saranno anche analizzati i rimedi sanzionatori, consistenti non solo nella possibilità di risarcimento del danno ma anche nella possibilità di ricorrere a strumenti di tipo inibitorio.

#### *Strumenti offensivi.*

La terza macrocategoria riguarda infine gli strumenti promozionali, strumenti cioè finalizzati a incentivare la stabilità dell'impiego nell'interesse sia del lavoratore che della impresa. Viene alla luce innanzitutto il tema dell'investimento in formazione e in competenze; tema che si ricollega al concetto di impiegabilità delle risorse professionali e al concetto di tutele nel mercato del lavoro. Si afferma in sostanza il principio secondo cui il quale l'attenzione dell'impresa allo sviluppo della persona, inteso come crescita del suo valore di mercato, determina nei lavoratori la spinta, da un lato, verso un atteggiamento proattivo, e dall'altro verso un consolidamento del rapporto di fiducia con l'azienda.

Altro tema è quello delle pratiche partecipative, pratiche che cioè infondono nel lavoratore l'orgoglio di appartenere all'azienda. Partecipazione, quindi, a livello operativo-organizzativo fondata sulla degerarchizzazione delle relazioni di lavoro. Tema questo strettamente connesso a quello del c.d. clima aziendale, comprendente tutti quei fattori che pongono attenzione alla persona, considerata non solamente con riferimento al proprio ruolo organizzativo, ma in quanto tale con esigenze e caratteristiche che non si fermano all'interno dell'azienda, ma abbracciano globalmente l'individuo.