

GIOVANNI COSTA

NUOVO PERIMETRO DI GIOCO PER L'HR

Il contributo dell'HR Manager al vantaggio competitivo richiede che il ruolo di *business partner* di Ulrich superi la fase dell'enunciazione retorica e sia riempito di contenuti in grado di saldare la *business idea* con una sostenibile *people idea*. Nella sua relazione introduttiva al Congresso Giovanni Costa propone alcuni temi di frontiera da ripensare radicalmente

Demografia aziendale

Siamo abituati a considerare la demografia aziendale chiusa entro i confini organizzativi in termini di equilibrio tra generi, integrazione delle minoranze, conflitti generazionali, famiglie professionali. Mentre è necessario un confronto con la demografia più generale con le sue stratificazioni reddituali, comportamentali, identitarie, etniche e così via.

Per gestire questo confronto **il professionista HR deve allargare il perimetro della demografia aziendale fino a ricomprendere i vertici aziendali e l'esterno**. Finora l'imprenditore si è considerato al di sopra delle attenzioni dell'HR manager, salvo invocarne l'intervento in sede di passaggio generazionale. Lo stesso discorso vale per i CdA considerati, soprattutto nelle medie aziende familiari, organi di rappresentanza piuttosto che organi di governo. Solo di recente è stata dedicata attenzione alla demografia del CdA, considerata fonte di stimoli che si propagano su tutta l'organizzazione. Essere HR manager come business partner significa occuparsi di queste dinamiche demografiche.

Performance management

Grande attenzione è stata dedicata alle misure istituzionali e organizzative volte ad aumentare la produttività del lavoro attraverso una maggiore flessibilità. I miglioramenti di efficienza che ne sono derivati sono dovuti a un aumento dell'intensità di lavoro il cui impatto sulla produttività resta comunque limitato e non idoneo a competere con i Paesi a minor costo del lavoro. **Un vantaggio competitivo sostenibile passa per un aumento della forza produttiva del lavoro che è funzione**

della qualità del capitale umano e del contesto tecnologico e organizzativo.

Affidare la ripresa dell'occupazione e della produttività alle sole riforme del mercato del lavoro o alle pratiche aziendali di performance management è del tutto insufficiente se non si accompagna il processo con investimenti volti a creare competitività strutturale. I tradizionali strumenti di performance management (valutazione, retribuzione variabile e così via) possono, quando funzionano, influire sull'*intensità del lavoro* ma non sulla sua *forza produttiva*. Si apre un orizzonte sterminato per chi voglia innovare il performance management agendo sulle variabili strutturali.

Tecnologia

La tecnologia appartiene senz'altro alla categoria delle variabili strutturali. Per capire il contributo della tecnologia è utile distinguere tra le attività di *trasformazione* e di *interazione transazionale* e le attività di *interazione tacita* (Polanyi, Nonaka, Takeuchi). Le prime sono facilmente automatizzabili e standardizzabili attraverso dispositivi sui quali le persone non presentano alcun vantaggio competitivo. Le seconde, più complesse, producono più valore e richiedono persone in grado di affrontare situazioni ambigue nelle quali non possono essere usate procedure o algoritmi, ma occorre esercitare discrezionalità e disporre di capacità di giudizio. Il massimo dell'*interazione tacita* si ha nei servizi ad alto impatto esperienziale. È qui che le persone presentano un vantaggio competitivo sulle macchine.

Nella struttura occupazionale delle nostre aziende si nota ancora una prevalenza delle



Giovanni Costa
Professore emerito di Strategia
d'impresa e Organizzazione
aziendale Università di Padova,
membro del Management Board
Intesa Sanpaolo

Ha insegnato a Ca'Foscari, alla SDA Bocconi, al Cuca, all'Essec di Parigi. Ha svolto attività di consulenza direzionale partecipando a vari programmi di sviluppo delle risorse umane. Autore di numerosi volumi e saggi di management, è membro del Comitato scientifico di Enter - Centro di Ricerca Imprenditorialità e Imprenditori dell'Università Bocconi e di varie riviste manageriali tra cui *The Journal of Management and Governance*. È socio dell'Accademia Italiana di Economia aziendale, dell'Accademia Galileiana e dell'Accademia Olimpica.

“La business idea vince se c'è una people idea alla base”

attività di trasformazione. Non conviene però aspettare passivamente che la manifattura 4.0 lasci spazio a quelle di *interazione tacita* per cambiare fin d'ora radicalmente i percorsi formativi di inserimento, di sviluppo e di mobilità interna. Vivere il ruolo di HR manager come business partner significa diventare soggetti attivi di questo cambiamento.

Reshoring

La manifattura torna al centro ma per valorizzarla bisogna superare i concetti di delocalizzazione, offshoring, reshoring, modi vecchi di chiamare le dinamiche produttive internazionali. **Oggi la competizione si vince gestendo filiere globali e occupandone le fasi più ricche.** È difficile che una filiera importante in termini economici sia contenuta in un territorio ristretto. Stare su filiere lunghe, magari transnazionali, significa attivare processi di “multilocalizzazione produttiva” dove il vero problema è la capacità dell'impresa di muoversi con grande rapidità e flessibilità lungo tutta la filiera,

controllandone soprattutto gli snodi strategici che sono i brand e la distribuzione. L'HR manager come business partner deve orientare queste scelte.

Welfare aziendale

Con questa espressione si ricomprendono sia pratiche aziendali e organizzative che tengono effettivamente conto del benessere delle persone, in senso ampio, sia pratiche aziendali che sembrano forme di elusione contributiva e fiscale, escogitate con la finalità apparente di allontanare un ineluttabile processo di disintermediazione. Finalità che sono spiegate, ma non per questo giustificate, dal peso insopportabile assunto dai prelievi pubblici. Poiché urge alleggerire, in generale, questi prelievi e semplificare l'amministrazione della retribuzione e delle relazioni industriali, i professionisti delle risorse umane non dovrebbero avallare operazioni ambigue e poco trasparenti. Sarebbe bello sapere che fine faranno le migliaia di contratti depositati per accedere ai benefici fiscali e contributivi del welfare aziendale. ■