Umberto Frigelli (a cura di)

# HR LE NUOVE FRONTIERE

HR Innovation

FrancoAngeli

AIDP

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Umberto Frigelli (a cura di)

# HR
# LE NUOVE FRONTIERE

HR Innovation

FrancoAngeli
AIDP

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

# Indice


Prefazione – Il futuro della direzione del personale, di *Isabella Covili Faggioli* pag. 11

Introduzione – Una visione integrata: tenere insieme le pratiche consolidate e aggiungervi le nuove prospettive, di *Severino Salvemini* » 15

1. Il futuro è qui: nuove prospettive per la gestione, lo sviluppo, l'engagement, di *Umberto Frigelli* » 25

2. Reinventare la Direzione Human Resource, di *Raoul Nacamulli, Maurizio Cappellari* » 31
Premessa » 31
La funzione HR e la trasformazione digitale » 32
Le high performance HR e gli investimenti in capitale sociale » 35
La funzione HR ed il valore condiviso nell'ecosistema » 39
Conclusioni » 42

3. Alla ricerca del *purpose*: il senso delle organizzazioni tra aspettative degli stakeholder, macro-trend e implicazioni sul business, di *Luca Solari* » 45
Alle origini del *purpose* » 45
Il *purpose* ed i concetti ad esso collegati » 47
Il *purpose* come scrittura di senso collettiva » 48
Come esplicare il *purpose* all'interno dell'organizzazione » 51
Il *purpose* e la leadership » 52
Il *purpose* oltre i confini dell'azienda » 54
Perché il *purpose* è cruciale per le imprese » 54
*Purpose* e digitale: un rapporto complesso » 56
Ma serve davvero riflettere sul *purpose*? » 57
Conclusioni: cosa fare del *purpose*? » 58

4. Welfare aziendale: un laboratorio d'innovazione e di sfide per il management delle risorse umane e della remunerazione, di *Gabriele Gabrielli* pag. 61
Il welfare aziendale nella prospettiva delle pratiche di gestione delle risorse umane » 61
La remunerazione e la sua gestione: tratti evolutivi » 62
Oltre la dimensione transazionale della retribuzione » 62
Il welfare aziendale tra declino pubblico e nuove fragilità » 63
Welfare aziendale e *total reward* » 64
Il welfare aziendale nella prassi » 64
Il welfare aziendale: definizione, finalità e implicazioni per la gestione delle risorse umane » 69
Remunerazione e welfare aziendale: un framework concettuale » 71
Il welfare aziendale come laboratorio d'innovazione organizzativa e sociale. Alcune sfide per la funzione HR » 73
I programmi di welfare aziendale alla prova del post Coronavirus. Cenni » 75

5. Lo smart working: oltre la moda una rivoluzione possibile, di *Mariano Corso, Fiorella Crespi, Emanuele Madini* » 78
La diffusione dello smart working prima dell'emergenza Covid-19 » 82
L'impatto dell'emergenza sanitaria sullo smart working » 85
Come gestire un progetto di smart working » 87
Le prospettive dello smart working tra sviluppi possibili e minacce da evitare » 89

6. La sfida del diversity management, di *Simone Pulcher, Marco Guerci* » 95
Fare diversity management oggi » 95
Uno sguardo lungo sul diversity management: non un'area di certo consenso, ma un "*contested terrain*" » 97
Questa o quella pari non son: le (molteplici, e potenzialmente contradditorie) ragioni del diversity management » 100
Implementare il diversity management: vade retro best practice » 105
Conclusione: implicazioni per la professionalità HR » 108

7. Big data e analytics per la Direzione HR, di *Paolo Pedronetto* » 110
Big data e HR Analytics: definizione » 112
Investire negli HR Analytics » 113
Fattori critici nell'implementazione degli HR Analytics » 114
Conclusioni » 117

8. Human Resource Management e Intelligenza Artificiale, di *Marco Monga, Umberto Frigelli* pag. 119
Premessa » 119
Il contesto di riferimento » 119
Cos'è l'intelligenza artificiale » 120
L'IA nel mondo HR » 121
I chatbot » 121
Ricerca e selezione » 122
Rendicontazione spese » 125
Formazione » 126
IA & HR » 128

9. Active ageing e l'emergenza Covid-19, di *Claudio Lucifora* » 134
Introduzione » 134
Invecchiamento e fatti stilizzati » 136
*Age management* nelle imprese » 137
*Life course management* » 139
Evidenze dall'indagine sulle condizioni di lavoro dei lavoratori senior in Europa (Eurofound) » 141
Evidenze dalle indagini sull'*age management* nelle imprese italiane (Randstad e Isfol) » 142
Invecchiamento e Covid-19 » 145
Conclusioni » 146

10. Formazione oltre l'aula, di *Lorenzo Scannavini, Umberto Frigelli* » 149
Il modello ATAWAD » 150
70/20/10 » 152
Modelli di formazione oltre l'aula » 153
MOOC » 154
Gamification » 155
Academy aziendali » 156
Blended learning e flipped classroom » 158
Potenzialità e limiti dei webinar » 159
Conclusioni » 161

11. Impatto delle politiche di sostenibilità nelle pratiche HR, di *Filippo Bettini, Gustavo Bracco* » 164
Evoluzione del concetto e del perimetro di sostenibilità » 164
Rilevanza delle tematiche di risorse umane negli indicatori internazionali di sostenibilità » 166

Sostenibilità e gestione delle risorse umane pag. 168
La sostenibilità nei sistemi internazionali di executive compensation » 170
La sostenibilità nei sistemi di incentivazione delle società italiane quotate » 171
Conclusioni » 176

12. La valutazione della prestazione nel processo di performance management, di *Massimo Righetti, Umberto Frigelli* » 178
La valutazione come giudizio sugli individui » 178
La valutazione delle prestazioni e i sistemi di performance management (PM) » 180
Le problematiche connesse al PM » 184
Nuove prospettive e sviluppi del performance management » 186
Conclusioni » 191

13. La global mobility: una delle nuove frontiere del mondo HR, di *Paolo Iacci* » 193
L'esodo dall'Italia: un fenomeno di massa » 193
Cervelli in fuga » 194
Competenze e internazionalizzazione » 195
Le tre fasi del processo di internazionalizzazione e il ruolo della funzione HR » 196
Il "regime impatriati" e la capacità di attraction dei talenti » 198
La gestione degli espatriati » 199
Assunzione diretta all'estero » 203
La *global mobility* come frontiera dell'HR » 205

14. *Human resources* nelle PMI e nelle family company, di *Ferdinando Lignano, Giovanni Cassataro* » 209
Rilevanza delle PMI e delle imprese familiari nello scenario economico italiano » 209
La gestione HR nelle aziende familiari » 210
Valori e mission » 211
La responsabilità sociale verso il territorio » 212
Le competenze del Direttore del Personale all'interno delle imprese familiari » 212
Il *temporary management* come risposta *short term* alle necessità di sviluppo HR » 215
Caratteristiche del *temporary manager* HR » 217
Conclusioni » 220

15. Prospettive nelle relazioni industriali, di *Francesco Seghezzi, Michele Tiraboschi* pag. 223
Le relazioni industriali nel post Covid-19: una conferma delle tendenze in atto » 223
La difficoltà ad uscire dal Novecento industriale » 224
Un nuovo paradigma non ancora istituzionalizzato » 229
I quattro volti della trasformazione in atto » 230
Segue. Il ruolo abilitante di moderni sistemi di relazioni industriali » 234

Conclusioni – Oltre la pandemia, l'HR per imprese sempre più DESG: Digitali, Eco-friendly, Socialmente inclusive e attente alla governance, di *Umberto Bertelè* » 237
Introduzione » 237
Digitalizzazione, rispetto dell'ambiente, inclusione sociale, governance: l'impresa che non si adegua muore » 238
La governance dell'impresa » 239
Il *purpose* dell'impresa » 240
L'inclusione sociale » 241
La sostenibilità ambientale » 241
La trasformazione digitale » 243
Nuove e vecchie "frontiere" della Direzione Risorse Umane » 245

Ringraziamenti » 247

Autori » 249

# Prefazione
# Il futuro della direzione del personale

di *Isabella Covili Faggioli*

Parlare del futuro della Direzione delle Risorse Umane significa parlare di futuro del lavoro. E se si vuole intravedere quello che succederà, non sarà niente di scontato e di già visto.

Perderanno sempre più importanza i luoghi in cui le cose si fabbricheranno, mentre ci saranno sempre più luoghi con lavoratori interconnessi che fabbricheranno il futuro. Si lavorerà dovunque ed in nessun luogo, sempre e mai, con la consapevolezza che il lavoro sarà parte della vita e la vita sarà anche il lavoro che però sarà finalmente gradevole. Questo è quello che auspicheremmo, perché solo così la motivazione sarà alta, le teste libere e demanding. Si parla tanto di benessere ed il primo gradino per un benessere reale sul lavoro è la capacità e la possibilità di esprimersi. Questo prescinde dal genere, dall'età, dalla nazionalità e dal credo.

In questo senso la diversità diventa un patrimonio da coltivare e valorizzare. La standardizzazione non funziona con le idee, diviene repressione ma soprattutto spreco.

Questo significa che le diversità sono considerate un valore aggiunto notevole e che le persone tutte sono davvero considerate il primo asset dell'impresa e la sua valorizzazione quello su cui concentrarsi per il suo successo.

Quando i confini si rarefanno e le certezze svaniscono prendono più forza i valori e la sensazione di ognuno di poter contare di più. E questa è una grande forma di benessere, perché con l'eliminazione della paura dell'errore il desiderio di espressione diventa più forte e si cercano i mezzi per poterlo soddisfare. Diventano più importanti le caratteristiche personali. Nel momento in cui le competenze tecniche cambiano alla velocità della luce, diventa importante saperle interpretare ed adattarsi velocemente.

Su questa linea e interpretando bene i dati che l'intelligenza artificiale ci mette a disposizione, si può intravedere un modo di operare diverso, più consapevole e meno legato alle cose ma più vicino a come si fanno le cose. Il Direttore del Personale avrà un futuro più impegnativo, dove le competen-

ze sempre utilizzate non sono più sufficienti e verrà richiesto uno sforzo di innovazione tecnologica "di mestiere", ma in questo modo sarà in condizione di essere attore anche del digitale che avanza. Del digitale deve esserne il primo conoscitore per poter mettere tutti, non lasciando indietro nessuno, in condizioni di essere in linea con le competenze necessarie per le aziende nuove. L'innovazione tecnologica non è solo un fatto tecnologico ma culturale, perché nulla succede se le persone non lo fanno succedere ed in questo occorre anche aiutare a riconoscere quanto può essere utile saperlo utilizzare e governare per poter eliminare l'inutile ripetitività di poco valore… Di quello che si conosce si ha meno paura, l'hanno dimostrato anche le nostre indagini, le conoscenze del nuovo vanno insegnate e condivise per poterne essere utilizzatori capaci.

Solo così si potranno avere persone ingaggiate e che si sentono parte del business al punto da diventare i primi ambasciatori dell'azienda che possono testimoniare la coerenza di quanto l'azienda dichiara. Se il clima di un'azienda non è buono, con buona probabilità l'organizzazione è sbagliata. Oggi, obbligate dagli eventi, anche le aziende dove non c'era particolare attenzione al lavoro senza presenza fisica del lavoratore hanno dovuto sperimentare un nuovo modo di lavorare e verificare se un miglioramento può venire dalla libertà data da modalità agili. Il fattore anagrafico, le abitudini e le comfort zone incidono sicuramente in questa rivoluzione, ma dobbiamo prendere atto che all'azienda costa di più il *motivation devide* che il *digital devide*.

Per potersi esprimere occorre anche la capacità di farlo, non solo di l'ambiente per farlo. E la capacità deriva dalla formazione, che deve essere continua per poter avere sempre competenze adeguate alle richieste del mercato. Dovrà essere una formazione che fa star bene le persone perché crea una consapevolezza maggiore delle proprie capacità ed una energia più positiva per utilizzarle.

Se gli attori sono responsabili di quello che costruiscono, l'apprendimento fa parte del lavoro ed il lavoro fa parte dell'apprendimento. In un ciclo dove occorre sempre studiare, lavorare e divertirsi, anche se non necessariamente nello stesso momento, e dove l'autostima è alla base sia dello studio che del lavoro che dell'apprendimento.

Occorre inventare questo futuro, che significa pensarlo prima e costruirlo prima, perché inventare significa progettare e non solo sognare. Sognare è importante, occorre avere sogni così grandi da non perderli mai di vista, ma non è sufficiente. Il futuro dipende dalla nostra continua trattativa con gli accadimenti. E questo è tanto più vero se abbiamo attenzione verso l'ambiente. La sostenibilità inciderà sulle scelte aziendali e nel tempo sarà indispensabile non sottovalutare l'impatto di ogni azienda nei confronti dell'ambiente e di quello che sta fuori dai confini tracciati.

Anche questo sarà oggetto di un lavoro maturo con le rappresentanze sindacali e con le istituzioni locali e non solo. Abbiamo chiaro che se non si lavora insieme non si porteranno risultati apprezzabili per nessuno. Per fare

questo dobbiamo deideologizzare ogni tipo di relazione con attenzione ai risultati.

Questo inverte tutti i paradigmi e modifica tutte le regole di organizzazione aziendale. Questo porta alla connessione, che è prevalente nell'epoca in cui siamo entrati lasciando, come dice Slater, l'epoca dei guerrieri.

Il Comitato scientifico coordinato da Gustavo Bracco, che ne ha saputo intuire il grande valore che poteva significare per AIDP, ha la grande responsabilità di portare le nostre intuizioni a confrontarsi con quello che succede fuori, nei centri di elaborazione di un pensiero nuovo e nei luoghi di sperimentazione di modalità organizzative coerenti con quello che l'intelligenza artificiale richiede.

Attraverso il centro ricerche AIDP abbiamo continuamente progettato indagini, autonomamente o unitamente ad Università di vari territori per poter essere anticipatori di quello che succede e poter tracciare realisticamente un contorno di futuro che diventi trend. Così come abbiamo fatto in altre occasioni, essere interpreti dei cambiamenti e necessariamente punto di riferimento per gli stessi ci fa essere orgogliosi di quanto riusciamo ad esprimere.

In quest'ottica questo libro, parte della collana FrancoAngeli per AIDP -HR Innovation-, è un prezioso alleato per analizzare tutti i temi che sommariamente ho tentato di definire come indispensabili nelle responsabilità di oggi, ma soprattutto in quelle di domani, di un HR che si possa considerare completo ed attento al futuro. Indispensabili e preziosi sono stati i contributi di tutti gli autori, a cui sono personalmente grata per la generosa interpretazione dei vari temi fondamentali per il mestiere e per l'associazione.

Le organizzazioni per prime non saranno più le stesse, il lavoro non sarà più lo stesso, d'altronde l'organizzazione del lavoro come la conosciamo oggi ha più o meno due secoli di vita, prima era altro ed in futuro sarà altro. Le persone hanno attese diverse, motivazioni diverse e considerano il lavoro stesso in modo diverso. Chi si occupa di persone nel lavoro e vuole, come la nostra Associazione, ottimizzare questa relazione, non può non pensare in modo nuovo essendo al centro di ogni dibattito sullo sviluppo e sulle evoluzioni delle organizzazioni. Mi piacerebbe pensare che questo possa portare ad un'autonomia maggiore per risultati più soddisfacenti per tutte le persone nel mondo del lavoro: imprenditori, rappresentanti sindacali ed istituzionali, manager e lavoratori. Tutto questo significa libertà maggiore ma anche maggiore responsabilità. Siamo sempre docenti e discenti, anche in questo caso possiamo imparare nella sperimentazione.

Sostengo da tempo che il Direttore del Personale abbia le competenze personali e professionali più vicine a quelle richieste al CEO e che per questo occorra coltivarle ed esprimerle, senza timore e falsi pudori, perché solo così il ruolo verrà riconosciuto per l'importanza che ha in azienda e fuori dall'azienda.

In questa pandemia i manager e professionisti HR hanno dimostrato, se mai ce ne fosse stato bisogno, di essere il punto di riferimento per tutti i lavo-

ratori, le altre funzioni e l'imprenditore stesso; un punto di riferimento sicuro, preparato, generoso e disponibile. Avremmo tutti fatto a meno di questa situazione per avere una conferma che è sempre stata sotto gli occhi di tutti. In un'azienda seria e attenta, le persone sono l'asset più importante ma hanno bisogno di una guida che sappia ascoltare per decidere il meglio per tutti, per le persone e per il business. Il Direttore del Personale è questo e tanto altro. Noi lo sappiamo ma non basta, non vogliamo raccontarlo fra di noi, faremo di tutto perché sia convinzione condivisa e ci riterremo soddisfatti solo quando saremo noiosi.

# Introduzione
# Una visione integrata: tenere insieme le pratiche consolidate e aggiungervi le nuove prospettive

di *Severino Salvemini*

Nell'era della conoscenza, quale quella in cui siamo, non è possibile che un'organizzazione funzioni senza disporre di persone di qualità. Sembrerebbe una frusta litania, essendo questo concetto diventato ormai un mantra ripetuto fino alla noia in tutti i convegni che si occupano di personale, ma essa è proprio una verità. Le persone sono le risorse più pregiate in questo momento, anche perché quelle eccellenti sono spesso anche scarse, se pensiamo a donne e uomini motivati, competenti e con talento superiore.

Non importa quale settore stiamo osservando, se il governo sia pubblico o privato, se gli obiettivi siano profit o non profit. Senza le persone adeguate alla sfida non si raggiungono ambiziosi traguardi prefissati. E le organizzazioni migliori sono proprio quelle in cui i leader hanno compreso questa cosa da tempo e stanno mettendo in pratica con tenacia e lungimiranza una gestione delle risorse umane originale e intelligente. Il valore del capitale umano non è mai stato così cruciale come oggi: è la condizione imprescindibile per il futuro. E lo abbiamo sperimentato proprio in questi ultimi mesi, quando la pandemia impredicibile del Coronavirus ha messo in ginocchio tutte le certezze e i paradigmi del passato e ha richiesto agli individui e alla società di reinventarsi nuovi modelli lavorativi e nuovi stili di direzione. In questa occasione, la resilienza, la tenacia, l'abnegazione, la flessibilità, il coraggio, lo spirito di gruppo sono stati gli ingredienti che hanno fatto resistere e emergere le organizzazioni più virtuose.

Dobbiamo perciò dare al mestiere della gestione delle risorse umane una nuova priorità. A partire dalla scuola e dall'educazione continua che ci segue in tutto il ciclo della vita, fino alla valorizzazione delle nostre competenze, della nostra personalità e dei nostri valori. E qui va ricordata una nuova sottolineatura rispetto anche al recente passato: il collegamento tra le competenze di ogni persona (e tutti i relativi sforzi per ampliarle e per raffinarle) e il significato del lavoro per il benessere dell'individuo. La competenza – oggi è proprio chiaro – non è solo uno strumento per svolgere in modo congruente

con il fabbisogno compiti e mansioni. Oggi la competenza è un elemento essenziale di vita, che diventa sempre più appagante se il contesto dove si lavora (imprese, organizzazioni, istituzioni) contribuisce a valorizzarla e a fornire le occasioni per esprimersi.

L'ormai tristemente famosa "crisi dei mercati", esplosa nel 2008 nel mondo finanziario e poi repentinamente diffusasi in quello industriale, quindi politico fino a raggiungere l'intera società, si è abbattuta come uno tsunami sulle vite di tutti. Ma in particolare ha impattato sulla motivazione al lavoro e sulle prospettive che le persone si sono date circa le opportunità di carriera. Il mondo sempre più liquido e superficiale ci ha portato alla spasmodica (e spesso insoddisfatta) necessità di trovare significati per le nostre esistenze. L'integrazione dell'economia con l'etica e con la socialità dell'eguaglianza non è più rinviabile ed ora gli studi manageriali sono alla ricerca di un modello meno afflitto da crisi di fiducia e di valori. Di qui la sempre maggiore attenzione alla sostenibilità collettiva e all'amore verso il prossimo, dove non vige il principio transazionale e egoistico del *do ut des*, bensì la legge della reciprocità che recita "prima si dà e poi si riceve". Tutto ciò potrebbe sembrare romantico e mieloso, troppo intimo e emotivo per un campo di attività spesso scevra di spiritualità come il business. Ma poiché, come si diceva poc'anzi, noi stessi e la società ci stiamo indirizzando velocemente verso una collettività dove il "senso" è importante, perché l'economia non dovrebbe allinearsi ad un tema così presente nella vita di ogni giorno? Se economia infatti è scienza sociale e si occupa di persone, diventa allora cruciale generare benessere. E sottolineiamo benessere, non solo ricchezza!

Oggi le persone sono felici quando sono in relazione con gli altri, quando hanno accesso a informazioni e conoscenze evolutive, quando possono partecipare a qualcosa di significativo per la propria esistenza, quando raggiungono un engagement, ossia un grado di entusiasmo per la propria esperienza di lavoro. Di fatto quando sviluppano e accumulano una continua crescita nel loro capitale sociale. È possibile nobilitare in azienda gli individui facendo sì che l'espressione "risorse umane", partita con un'accezione positiva ("le risorse dell'essere umano"), non si riduca ad un paradigma di codici numerici all'interno dei format organizzativi e ad una versione sempre più siliconizzata delle persone, gestite attraverso algoritmi e logiche di convenienza costi-ricavi?

I mercati e le organizzazioni sono luoghi di incontro e di aggregazione che vanno vissuti con predisposizioni positive e non – come ancora oggi spesso capita – terreni di battaglia che piano piano si svuotano di presenza umana. Sono contesti dove devono essere esaltati significati, emozioni, valori, sogni, passioni, rispetto per l'essere umano e per le sue ambizioni più profonde. La giusta risposta sono sistemi organizzativi dove i lavoratori si raccolgono attorno ad obiettivi comuni e alti. Ieri queste comunità erano i monasteri, ci diceva San Benedetto, oggi possono essere le aziende ben gestite.

Nella contemporanea economia della conoscenza, dove la tecnologia avanza rapidissimamente e dove l'innovazione viene ricercata come arma di sopravvivenza e di sostenibilità, dove le molteplici generazioni e le diverse identità sociali si ibridano spalla a spalla, dove la burocrazia formale lascia spazio alla fantasia e al disordine procedurale, le formule originali per gestire i collaboratori sono forse diventati gli aspetti manageriali più strategici.

La gestione delle risorse umane (GRU) è una professione che si è reinventata molte volte negli ultimi decenni. Hanno cambiato pelle le pratiche della selezione, della carriera, della formazione, della valutazione, della retribuzione, dell'outplacement, sofisticandosi e cercando di entrare in sintonia con tempi che si sono evoluti rispetto a quelli del secolo scorso. E la professione si è notevolmente estesa e differenziata. Se oggi si chiedesse a cinque amministratori delegati o a cinque manager di linea o a cinque sindacalisti che cosa sia la GRU si otterrebbero sicuramente risposte diverse. Per non citare le differenti risposte se gli intervistati provenissero da geografie non omogenee.

Questo libro e i contributi che state per leggere ci aiutano a rafforzare la nostra visione professionale, combinando le emergenze della teoria e i migliori esempi concreti provenienti dall'esperienza. E toccando anche alcuni territori ancillari, che – in senso stretto – non sono presidio storico dei "capi del personale".

Pensiamo, solo per elencarne alcuni, a temi quali il welfare, l'active ageing, lo smart working, l'intelligenza artificiale e i big data, le diversità e le pari opportunità, la sostenibilità ecologica e ambientale, la governance aziendale e i rapporti con i più ampi portatori di interesse, citati e approfonditi nei vari capitoli del saggio. Tutti argomenti che fino a pochi anni fa sfuggivano al "perimetro" professionale dei capi del personale e oggi sono a tutti gli effetti aspetti di cui il manager deve conoscere dinamiche e linee di azione e che lo sospingono a lavorare spalla a spalla con altri manager funzionali nelle organizzazioni in un processo di reskilling rispetto al job più tradizionale. L'importante è apprezzare il contributo di tutti nel loro orientamento sistemico.

Ogni autore di questo libro ha cercato di offrire con il proprio contributo un commento riassuntivo dello specifico tema, lasciando al lettore lo sforzo di disegnare la matrice che in trama tesse l'ordito delle singole specializzazioni. Questa matrice è un viaggio oltremodo utile, perché rafforza l'ampiezza dello scopo della GRU, dando a tutte le sfaccettature della professione la medesima dignità e chiedendo ai professionisti di non dimenticare nessuna delle singole variabili d'azione.

Ogni autore ha cercato in fondo in fondo di dare risposta alle seguenti tre domande:

1) Quali sono i temi chiave che contraddistinguono lo stato dell'arte degli specifici contenuti della professione dell'HR manager contemporaneo?

2) Cosa ci dobbiamo aspettare nel prossimo futuro e come possiamo attrezzarci per non essere colti impreparati e per confezionare *policies* aggiornate ed efficaci?
3) Quali domande di ricerca dobbiamo porci per fare avanzare l'apprendimento negli specifici campi?

Se leggiamo ogni capitolo sulla base di questa traccia, vediamo un nuovo valore aggiunto. Perché il libro non è organizzato secondo le classiche subfunzioni delle pratiche HR (selezione, valutazione, carriera ecc.) canonicamente come parecchi manuali (alcuni decisamente di alto livello scientifico e pragmatico) che si trovano in commercio. Questo volume è invece stato concepito attorno alla necessità di un'analisi critica di come lo HR management influenzi la performance organizzativa e quale ruolo essa giochi nello attuale strategic management.

Vediamo di ripercorrere i temi significativi di ogni saggio e di abbozzare un filo rosso tra gli stessi.

Un primo tema che appare nelle righe iniziali è il rapporto con il futuro, con questo futuro che sembra correre ad una velocità più frenetica di quanto noi riusciamo a tener dietro. Nella prefazione di Isabella Covili Faggioli e nel capitolo introduttivo di Umberto Frigelli il messaggio è chiaro ed è quasi un imperativo: non bisogna farsi trovare impreparati dalle discontinuità, anche se esse sono difficilmente predicibili a priori. Il futuro va progettato *ex ante* e va inventato con una buona dose di fantasia e di immaginazione. Sugli eventi inattesi è troppo pericoloso farsi prendere in contropiede (anche perché non ci sono davvero eventi inattesi. Frigelli ci ricorda che pure il Coronavirus non era proprio un "cigno nero"; lo sapevamo, solo che lo avevamo largamente sottovalutato). "*Act now*" allora, senza aspettare ad agire.

L'*employability* è un passaggio obbligato, perché il lavoro sarà la condizione primaria di identità sociale di tutti. E mantenersi adeguati ai fabbisogni professionali diventerà l'elemento fondamentale per non farsi escludere dal mercato del lavoro. Come dice il giornalista e grande esperto del mercato lavorativo Luca De Biase. "il lavoro rappresenterà quel punto di incontro labile che congiunge la speranza e la paura del futuro". Occorrerà predisporsi per la speranza e cercare di evitare a tutti i costi il precipizio della paura.

Se mettiamo tutte queste considerazioni insieme, si arriva alla conclusione che la Direzione del personale nelle aziende avrà bisogno di una nuova configurazione. Particolarmente illuminante a questo proposito è il saggio di Raoul Nacamulli e Maurizio Cappellari, che ci invitano a superare il paradigma elaborato ormai trent'anni or sono dall'americano Dave Ulrich delle tre gambe: le aree amministrativa, giuridica e sindacale. Gli autori invece ci stimolano ad un modello in cui l'HR department sia: 1) agile, in quanto collegato alle metamorfosi digitali, 2) sociale, poiché punta allo sviluppo e all'accumulo del capitale sociale degli individui e dei gruppi e 3) orientato all'ecosistema di riferimento territoriale e di filiera con elevata considerazio-

ne dei fabbisogni di tutti i diversi portatori di interesse. Ciò richiederà agli specialisti HR un allargamento delle proprie competenze, includendo un'intensa attenzione ai bisogni dei clienti interni e alla governance complessiva dell'organizzazione.

Molto legato a queste riflessioni, si connette il successivo capitolo di Luca Solari, che ci induce a riflettere sulla governance aziendale e sul tema del *purpose*, e cioè sugli obiettivi istituzionali che definiscono la natura dell'impresa e pertanto ne giustificano la propria esistenza agli occhi della società. Passato il tempo della "creazione del valore per gli azionisti", è evidente che si è allargato il perimetro di coloro che devono trarre beneficio dall'impresa e dal modo con cui essa è governata. È il passaggio, ancora non definitivamente compiuto, dal "capitalismo degli azionisti" al "capitalismo dei partecipanti", con la delicata domanda di chi deve presiedere la missione all'interno dell'organizzazione e quale ruolo ha l'HR nel precisare meglio questa responsabilità e nel mettere in campo un sistema di incentivi che allinei il comportamento delle persone agli scopi ultimi dell'istituzione.

Il saggio successivo di Gabriele Gabrielli ci aiuta a comprendere lo sviluppo recente del welfare aziendale attraverso i collegamenti prevalentemente con le pratiche della retribuzione e delle relazioni industriali. Il declino delle politiche pubbliche orientate al benessere sociale e le recenti fragilità (come la crisi 2008-2018 o il Covid-19) ci ricordano che tutto ciò è una nuova sfida per i responsabili del personale, i quali dovranno immaginare un nuovo laboratorio per l'innovazione organizzativa e sociale collegata a questo tema. Il capitolo si sofferma sul superamento della dimensione transazionale della remunerazione, che aveva confinato lo scambio nel rapporto di lavoro di mera natura economicistica, quando invece gli attuali lavoratori (e ancor più le prossime generazioni dei Millennial che si affacciano oggi sul mercato del lavoro) manifestano bisogni molto più complessi di quelli monetari. E anche qui, poiché si tratta di intervenire non solo sui singoli dipendenti ma anche sulle loro famiglie e sulla cittadinanza del territorio, il collegamento con il "purpose" istituzionale cui abbiamo prima fatto cenno diventa cruciale.

Mariano Corso, con Crespi e Madini, affronta poi il tema dello smart working, ricordandoci che non dobbiamo confonderlo con le pratiche consolidate del telelavoro. L'emergenza sanitaria del Covid-19 ci ha manifestato che il lavoro fuori dalla fabbrica o dall'ufficio con orari di maggiore flessibilità può produrre nuovi equilibri e nuovi benefici in tutti gli attori in gioco. Il processo è avvenuto molto velocemente e non è detto che tutte le esperienze avvenute nel primo semestre del 2020 siano poi state massimamente positive. Ma, nello specifico, questo tempo è stato utile per spingerci a passare da un management novecentesco basato sul presenzialismo e controllo fiscale degli orari ad un management orientato alla fiducia e alla collaborazione, che sicuramente si collega ad una maggiore meritocrazia e ad una maggiore responsabilizzazione. Ora l'importante è non tornare indietro, utilizzando il meglio di questa esperienza per sperimentare nuovi