

Gestione del Capitale Umano

[in linkedin.com/pulse/gestione-del-capitale-umano-roberto-a-foglietta](https://www.linkedin.com/pulse/gestione-del-capitale-umano-roberto-a-foglietta)



Published on March 17, 2017

L'Espresso

Piovono rane



di **Alessandro Gilioli**

15 mar **Sparite voi e i vostri lavoretti**

Le cronache della politica raccontano oggi della determinazione assoluta con cui il governo e la sua maggioranza stanno lavorando per impedire il referendum sui voucher, che in teoria si dovrebbe svolgere il 28 maggio.

Qui di seguito un *executive summary* in 221 parole dell'articolo tratto dalla rubrica *Piovono Rane* di [Alessandro Gilioli](#) pubblicato sull'[Espresso](#) online il 15 marzo 2017.

Le cronache della politica raccontano oggi della determinazione con cui il governo e la sua maggioranza stanno lavorando per impedire il referendum sui voucher, che in teoria si dovrebbe svolgere il 28 maggio.

Non è difficile vedere le ragioni di questa corsa per evitare il confronto con il voto popolare:

- 1. Il rischio che anche questo referendum, come quello del 4 dicembre, si trasformi in un giudizio sul PD e su Renzi, che non sarebbe utile a confermare la narrazione del "ricominciamo" che l'ex premier e i suoi hanno inaugurato al Lingotto.*
- 2. la sinistra di questo Paese potrebbe giovare molto di una campagna elettorale su un tema concreto come il sottolavoro mal salariato. In altri termini, rischierebbe di crearsi a sinistra di Renzi qualcosa di molto più concreto e determinante.*
- 3. Un'agenda mediatica incentrata per un mese o due sui voucher farebbe emergere il significato politico forte del voto: cioè il parere degli italiani sull'economia dei lavoretti, quella che gli anglosassoni chiamano gig economy. Un'ideologia economica che ha conquistato l'egemonia culturale negli ultimi decenni: se n'è teorizzata non solo l'ineluttabilità, ma anche i grandi vantaggi che avrebbe portato al PIL e al benessere collettivo e perfino la maggiore libertà e varietà che questi orari iper flessibili avrebbero consentito (cfr Mario Monti, "il posto fisso è noioso").*

L'analisi

Un'analisi corretta alla quale deve, però, essere aggiunto che il diritto a un lavoro stabile deve essere coniugato con il dovere della formazione continua perché il mondo cambia e le competenze necessarie evolvono così non si può pretendere di mantenere il posto di lavoro "fisso" se non si è in grado di imparare nuove competenze.

La formazione continua spingerebbe le aziende a creare un'agenda di priorità – *cosa servirà saper fare fra 2-5 anni?* – e un investimento sui dipendenti trasformandoli da risorse da sfruttare a un capitale da valorizzare.

La transizione possibile

Una transizione epocale da *Human Resources Management* a *Human Capital Management*. In questa transizione è plausibile pensare che i sindacati si troveranno spiazzati, abituati a negoziare di contratti e poco a puntare sulla formazione, pianificazione e innovazione, abituati a competere con la proprietà sui salari mettendo in competizione l'interesse dei loro associati con il profitto dell'azienda. Un'impostazione ideologica che finora ha dimostrato una decrescente efficacia pratica.

Entrambe le parti, proprietà e sindacati dei lavoratori, sarebbero due diversi soggetti interessati a convergere su una medesima agenda all'interno dell'approccio alla gestione del capitale umano (*Human Capital Management*) mentre sono in competizione irrisolvibile nella visione di gestione/sfruttamento delle risorse umane (*Human Capital Management*).

Questo è un cambio di prospettiva che dovrebbero abbracciare entrambe le parti per l'interesse di tutti. C'è però un fatto non banale, un cambio di passo di questo tipo impone diverse sfide.

- La prima riguarda il cambio di paradigma culturale.
- La seconda l'adattamento delle normative per agevolare questo approccio.
- La terza, affinché la volontà diventi pratica effettiva e diffusa occorre che il nuovo paradigma sia sostenuto dal sistema imprenditoriale, dal quello economico, finanziario e bancario.

Infatti ogni investimento richiede due elementi complementari: un capitale di rischio e un management capace di gestire il rischio dell'investimento.

Precariato mordi e fuggi

Sotto questo punto di vista non stupisce che l'economia basata sul mercato del lavoro "*mordi e fuggi*" sia molto più facile da gestire – spostando tutti i rischi sulla base che privata di risorse, speranze e di capacità per gestire questo rischio – perde sul fronte della competitività produttiva (frammentazione delle competenze) e anche sul piano sociale in quanto la volatilità sulle entrate distrugge ogni ambizione di indipendenza (giovani autosufficienti) e la propensione a formare nuovi nuclei familiari. Spostando in avanti l'effettiva "età adulta" e abbattendo il trend demografico: sempre più anziani e sempre meno figli.

Il modello di *snak job* andrebbe applicato – in combinazione con iniziative di micro credito sull'onore – nel terzo mondo e nei paesi in via di sviluppo dove mancando le necessari strutture sociali e istituzionali si farebbe di necessità, virtù: mancando le condizioni strutturali per una pianificazione economica e sociale di ampio respiro, ci si arrangia con la micro-impresa come alternativa alla povertà assoluta.

Il posto fisso

Il posto fisso è noioso. Lo è solamente se le mansioni sono ripetitive e monotone ma tali mansioni dovrebbero essere automatizzate per liberare la creatività umana. La più concreta critica a questo approccio è che liberare i dipendenti dalle mansioni obsolete per dedicarli alla formazione farebbe crescere le spese per l'azienda in modo insostenibile. Questo è vero se si concepisce la formazione in modo tradizionale come processo top-down dove occorre un formatore per ogni 10-20 persone.

La sostenibilità di questo approccio diventa concreta solo se dall'approccio formativo top-down si passa a un approccio *mesh* dove con l'inserimento di uno o due *esploratori* per ogni centinaio di dipendenti. Gli esploratori sarebbero figure professionali preparate sul piano dell'innovazione, educazione e leadership capaci di creare un ambiente aziendale in cui *i dipendenti imparerebbero a imparare gli uni dagli altri*. Allineando perciò l'obiettivo aziendale di rimanere in attivo e competitiva con la formazione, l'automazione dei compiti inutili e la ricerca continua di nuove soluzioni.

Conclusione

Il confronto sociale in Italia appare essere come un puzzle disfatto senza l'immagine di riferimento. Si conoscono molte cose, si hanno molte nozioni, molte informazioni ma manca ancora una struttura coerente in cui posizionare tutte queste idee e informazioni. In mezzo a questa confusione, lo scontro politico e sociale si focalizza sulla gestione del potere. Quando viene a mancare una cultura o una visione comune, è abbastanza normale che si proceda verso risultati pratici di breve respiro e d'interesse particolare.